

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	7
1.1 Теоретичне обґрунтування і завдання мотивації праці	7
1.2 Класифікація, форми та методи мотивації праці персоналу аграрних підприємств	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ БУСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	15
2.1 Аналіз організації мотивації праці сільськогосподарських підприємств економічного району	15
2.2 Ефективність мотивації праці	18
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОНУ	22
3.1 Проектування заходів з удосконалення організації мотивації праці	22
3.2 Оцінка ефективності організації мотивації праці агропідприємств району на перспективу	24
Висновки і пропозиції	29

ВСТУП

Співробітники є найважливішою частиною будь-якої організації, і успіх організації залежить від їхньої роботи та можливостей, які повинні підтримуватися відповідною мотивацією. Таким чином, лише навички та кваліфікація недостатньо для забезпечення успіху. Мотивація є незамінним фактором, що веде до ефективного використання навичок, якими володіють працівники. Люди, які мають хорошу мотивацію, працюють краще.

Дослідженням питання мотивів та продуктивності праці активно займалося багато вчених. Наукові праці таких вчених як А. Сміта, Л. Маршала, Ф. Тейлора, Е. Мейо стали основоположниками важливих аспектів та проблем цієї теми.

Окрім них суттєвий внесок у розвиток досліджень з цієї проблеми зробили також відомі українські вчені так як: Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Богиня Д. П., Бугуцький О. А., Карлін М.І., Линдюк А.О., Нижній М. І., Петюх В.М., Поліщук М. П., Синюк О. В.

Нашим ключовим завданням є знаходження нових мотивів та стимулів для працівників саме аграрної сфери, складання такого механізму розвитку економіки сільського господарства, який би відповідав сучасним нормам та стандартам.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити ряд завдань:

- пояснити, якими напрямками буде створено сучасний мотиваційний механізм на базі об'єкта дослідження.
- дослідити як саме може впливати мотивація праці на діяльність сільськогосподарського підприємств;
- врахування сучасного стану соціально-економічної ситуації, досвіду іноземних країн та вітчизняних виробників, а також специфіки сільської місцевості, пояснити основи механізму мотивації праці;

Дослідження всіх аспектів, які формують мотивацію праці в агропідприємстві є предметом дослідження. Сюди входять як теоретичні так і

практичні аспекти а саме: система мотивації трудової діяльності та її складові – суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, види, форми і методи стимулювання персоналу .

Об'єктом дослідження обрано сільськогосподарські підприємства Буського району Львівської області.

Інформаційна база для написання наукової роботи складається з: звітні матеріали району який досліджується за 2016–2018 рр., статистичні збірники, довідники і щорічники по регіону, законодавчі та інші нормативні акти з питань аграрної реформи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем організації та підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Таке дослідження має надзвичайну практичну цінність. Якщо ефективно використовувати різні чинники мотивації праці, враховувати всі аспекти та розробляти ті механізми мотивації, які підходять для конкретного підприємства найбільше, то можна вийти на новий, значно вищий рівень ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Теоретичне обґрунтування і завдання мотивації праці

Удосконалення організації мотивації праці є важливим насамперед для сільськогосподарського виробництва. Необхідно визначити оптимальне поєднання потреб, інтересів і заохочень, як матеріальних, так і моральних, у результаті чого впливатиме задоволеність працівника своїм життям, роботою і трудова активність зростатиме.

Поняття «мотивація» відіграє центральну роль у дослідженні, пов'язаному з розумінням детермінанти індивідуальної поведінки в організації та її вплив на організаційну продуктивність. [1, 108с.]

Мотивація - це сила, яка спонукає індивіда до досягнення конкретних потреб або бажань, треба вміти розуміти основний процес і концепції.

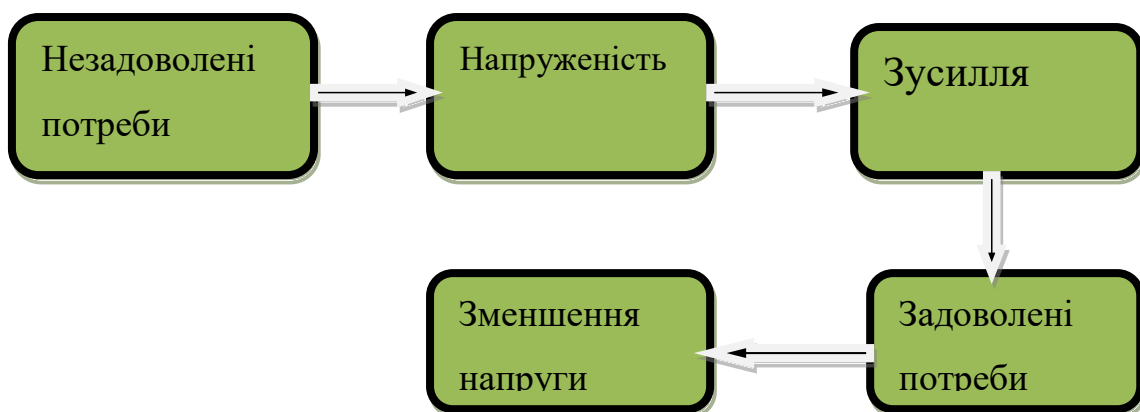


Рис. 1.1. Мотиваційний процес

Наведена вище схема пояснює, що в процесі мотивації працівник передусім відчуває себе незадоволеним потреба (мотив), після якої виникає напруга, тому що він або вона відчуває занепокоєння щодо незадоволеного бажання цього.

Потім людина спрямовує свої зусилля на задоволення цієї конкретної потреби і

тут робиться спроба поведінки людини до задоволення незадоволених потреб. Здатність особи, яка задовольняє свої потреби, залежить від

інтенсивності, спрямованості та наполегливості своїх зусиль. Коли зусилля призвели до задоволення потреби, напруга зменшується.

Оцінка працівників може здійснюватися як формальним, так і неформальним способом. При формальному підході оцінювання проводиться півроку, щорічно або навіть щомісячно керуючим, керуючись встановленими процедурами.

Відповідно до управління ефективністю включає в себе всі ті види діяльності, які дозволяють судити про поведінку і діяльність персоналу, щоб забезпечити постійне досягнення цілей ефективним чином. Таким чином, управління ефективністю є важливою діяльністю керівництва людських ресурсів. Комплексна система може забезпечити основу для ключових управлінських рішень, таких як розподілу обов'язків, оплати праці, розширення прав і можливостей, просування, навчання та розвитку.

Визнання, коли окремий працівник відзначається, тобто роботодавець, робить своїх працівників необхідних організації таким чином, щоб, якщо їх немає, організація рухалася далі погано.

Ефективна система винагород. Нагороди часто використовуються менеджерами для стимулювання поведінки працівників. Працівники, чия робота допомагає організації досягти своїх загальних цілей і досягнень, часто винагороджують. Система винагороди організації повинна володіти наступні характеристиками, щоб стимулювати поведінку. Необхідні основні потреби всіх працівників мають бути задоволені нагородою. Нагороди також повинні мати певну рівність у порівнянні з тими, що пропонуються в конкурентної організації в тій же області. Нагороди повинні бути справедливо розподілені серед працівників в тій же позиції. Нагороди повинні бути гнучкими, оскільки всі працівники не однакові. По суті, керуючі повинні забезпечити різні діапазони винагороди, а також забезпечити кілька способів отримання цих нагород. Це важливо знати, оскільки більшість працівників через свої винагороди можуть оцінити, чи їхня поведінка є доречною і чи потрібно її

повторяти чи ні. Тому мотивація працівників може зменшитися, якщо вони виявлять, що їхня робота не є оцінюється їх керівниками.[1, 108 с.]

Коли працівники виконують ті ж завдання, що йдуть за тими ж процедурами щодня, їхні дії зведуться до невтішного. Це тому, що їм нудно. Розумний роботодавець повинен переробити роботу відтак працівники будуть нудьгувати. Робота розширення стосується збільшення різноманітних завдань, до яких входить робота, навіть якщо це не збільшує викликів у завданнях. Розширення роботи зменшує частину монотонності в завданні. Ротація робочих місць забезпечує тимчасове призначення людей на різні робочі місця або завдання. Через це, інтереси працівників відновлюються, і в той же час компанія отримує вигоду від диверсифікованого або перехресного навчання

робочої сили. Це не тільки збільшує різноманітність завдань, але й забезпечує працівників більшим авторитетом і відповідальністю. Збагачення робочих місць покращить мораль і продуктивність працівників. Створення гнучкого часу. Останнім часом дослідження показали, що співробітники можуть цінувати більше особистого часу через потреби сім'ї. Таким чином, робочий день з 9 до 18 може не працювати добре. Гнучкий час дозволяє співробітникам встановлювати і керувати своїми робочими годинами. Це деякі вигоди, які отримує людина, в силу того, що він чи вона є працівником цієї організації, і має право конкретної позиції. Приклад можна побачити, коли роботодавець надає автомобіль працівникові або безкоштовний обід для працівників або за зниженими цінами або навіть подарунок від компанії продуктом. Це дасть змогу заохотити співробітників зробити все можливе в організації.

Мотивація, здається, є легкою управлінською функцією в книгах, але насправді вона є більш складною. Наступні причини обґрунтовують, чому мотивація є важкою роботою. Однією з головних причин, чому мотивація є складним завданням, є динамічна робота, що постійно змінюється. [8, 96с.]

Співробітники стають частиною організації з різними потребами та очікуваннями. Більше того, співробітники мають різні погляди, переконання,

цінності, передумови і різні способи мислення, але організація не усвідомлює цього різноманіття в своїй робочій силі і тому не розбирається з диверсифікованим мотиваційним планом для задоволення вимог їх робочої сили. Мотив працівника не видно одразу, але їх можна припустити. Наприклад, два працівники в організації з однаковим віком, рівнем кваліфікації та рівним досвідом роботи буде працювати по-різному тільки тому, що те, що мотивує одного, може не мотивувати іншого. Непередбачуваний характер потреб також є перешкодою для менеджерів у мотивації його робочої сили.

1.2 Класифікація, форми та методи мотивації праці персоналу аграрних підприємств

Ефективне управління продуктивністю вимагає твердості розуміння сфери продуктивності. Тобто, розуміння зони зобов'язань і завдання, які є частиною опису роботи в компанії або організації.

Система винагороди працівників складається з об'єднаних політик, процесів і практик організації нагородження своїх співробітників у союзі їхнім вкладом, навичками та компетентністю та їхньою ринковою вартістю. Вона виникає в рамках організації нагороди філософії, плану і політики. Системи винагороди працівників мають домовленості у формі процесів, практик, структур і процедур, які забезпечують і підтримують відповідні типи і рівні оплати праці, пільг та інших форм винагороди. Система винагороди складається з фінансової винагороди (фіксованої і змінної оплати) і пільги, які разом містять загальну компенсацію. Система також включає нефінансові винагороди (визнання, похвала, досягнення, відповідальність та особисте зростання) і в багатьох випадках процеси управління ефективністю.[7, 132 с.]

Система винагороди організації - це спосіб, за допомогою якого він заохочує і відлякує певні характеристики працівників. Найбільш важливим механізмом системи винагороди є зарплати, премії та інші привілеїв. Система винагороди як засіб підтримки працівників інновацій є досить механічною але все ж ефективна техніка управління. Як тільки члени організації сприймають, що вони будуть винагороджені за таку діяльність, вони, швидше за все,

працюватимуть творчо. Ініціатива приносить фінансову і нефінансові винагороди для людей і груп, які розробляють інноваційні ідеї, важливі для організацій. Але не менш важливо уникати покарання творчості, коли це не призводить до надзвичайно успішних інновацій.

Система винагороди є дуже важливою в будь-якій організації, як процес, який контролює людське ставлення в організації. Це допомагає стверджувати не тільки продуктивність по відношенню до нинішніх цілей, але й визначає можливість приєднання людей і перебування в організації. Це також впливає на ступінь які зусилля спрямовані на зростання потенціалу організації в майбутньому.

Кожна хороша організація постійно конкурує з іншою організацією в тому ж бізнесі для найму та утримання кваліфікованих працівників. Менеджери в цих умовах повинні мати на увазі, що потенційні кандидати є працездатні в різних видах бізнесу. Бухгалтер може знайти роботу в будівельній компанії, університеті, лікарні або в юридичній фірмі. Отже, менеджери повинні гарантувати, що його система винагороди дорівнює ринковій ставці. [1, 108 с.]

На даний час не втратили свою важливість мотиви саме матеріального характеру. Тому вагому нішу посідає економічна мотивація. Проте моральні стимули мають доповнювати матеріальні, щоб у персоналу розвивати зацікавленість до того, чим вони займаються, до високих результатів їхньої праці. Методи стимулювання необхідно підбирати для кожного працівника персонально, навіть враховуючи його вік. (рис 1.2)

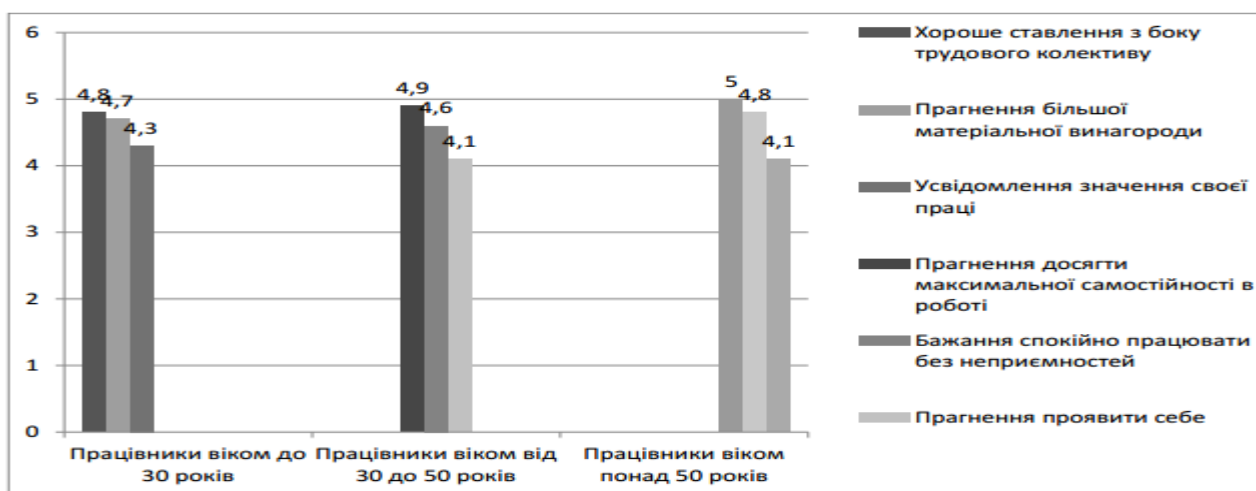


Рис 1.2 Оцінка мотивів залежно від вікової структури персоналу підприємства по 5-бальній шкалі

Коли керівники знатимуть потреби кожної вікової категорії своїх працівників, то неважко створити такі необхідні для персоналу умови їхньої праці.

Матеріальне стимулювання є основним способом отримання більшої продуктивності від працівників. Але в той же час провідні фахівці розуміють, що необхідно створити умови для розвитку свого персоналу. Тому існує таке поняття як «кар'єрний ріст».

Існує багато типів фінансових стимулів. Бонуси, засновані на виконанні бюджету, якості або інших стандартах, можуть бути використовуються як безпосередні матеріальні стимули. багато фінансових є бонусів. Стимули, засновані на виконанні бюджету, якості чи інших заходів, можуть використовуватися як оперативне фінансове спонукання.

Окрім зарплати важливою частиною економічної мотивації персоналу є преміювання. Воно надається тільки за ефективне виконання поставленого завдання, досягнення високих результатів як якогось конкретного працівника, так і компанії в цілому. (рис. 1.3)

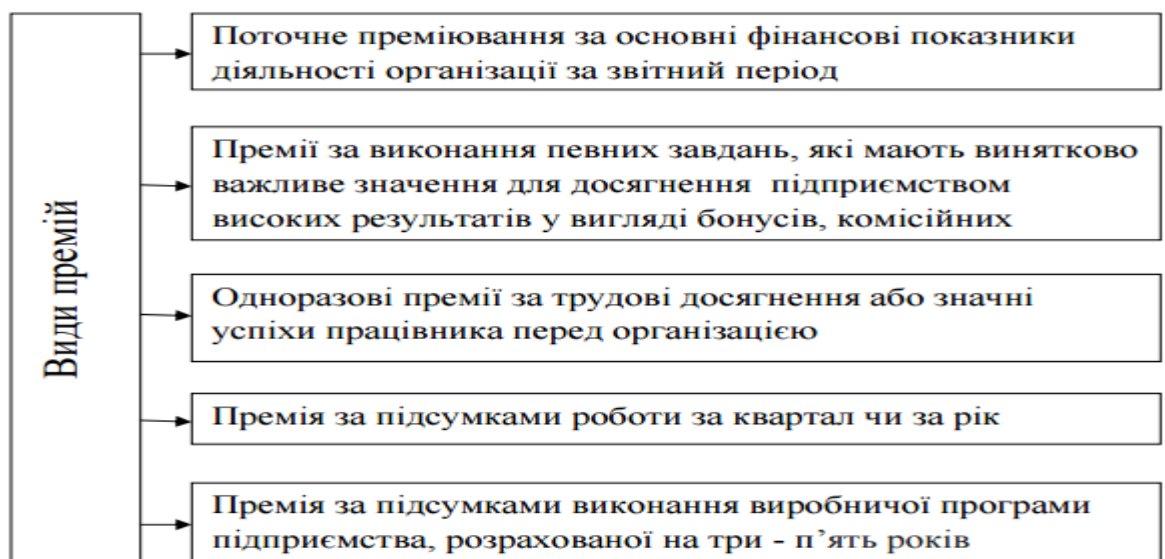


Рис 1.3 Різновиди премій, які виплачуються на підприємствах

Якщо розглядати форми мотивації праці підлеглих, то потрібно згадати про їхню особливість та індивідуальність у кожному підприємстві і в кожній країні вони мають свої особливості.

Одним з основних засобів мотивації також є метод покарання працівників. Менеджери деяких фірм дійшли висновку, що необхідно побільше карати, оскільки основною метою покарання являється запобігання дій, котрі можуть завдати шкоди підприємству. Від цього залежить інтенсивність покарання. Такий метод ефективний, коли має на меті повпливати на психологічний рівень своїх працівників та колектив разом. Караючи за небажані вчинки, тим самим керівництво заохочує тих працівників, які виконують свої обов'язки в дозволеному порядку. В процесі покарання підлеглого необхідно обов'язково пояснити йому причину і мету свої дій. Якщо основною логічною метою покарання працівників підприємства є запобігання невдачам, то використання заохочень має на увазі напрямок до ефективної діяльності компанії, зростання рівня рентабельності та розвитку організації в цілому.

Не менш важливим інструментом економічної мотивації є соціальна політика компанії. Це реалізація пільг та гарантій в межах соціального захисту співробітників (страхування у зв'язку зі старістю, через безробіття, тимчасову непрацездатність та ін.). Також фірми можуть надавати своєму персоналу та їхнім сім'ям додаткові виплати, кошти на які виділяє фонд соціального розвитку підприємства. Соціальна політика в компанії є складовою частиною системи управління персоналом і являє собою надання працівникам пільг, послуг та виплат соціального характеру.

Організація з позитивними прагненнями могла б створити модель, в рамках якої мотивація високого рівня може бути досягнута за допомогою нефінансових систем винагороди шляхом надання можливостей для навчання та розвитку. Але особисті навички управління все ще відіграють ключову роль у позиціонуванні їх власні мотиваційні навички для того, щоб отримати індивідуальні можливості всередині своєї організації, щоб забезпечити кращу

продуктивність, використовуючи мотиваційну систему та процеси, що надаються компанією.

Визнання є оцінкою результативності організацією вчинку, виконаного командою або окремим членом організації. У звичайній мові, це іноді виражається як "я заохотив вас робити щось хороше" це підхід показу вдячності за особливі або додаткові зусилля, зроблені співробітником всередині організації. Визнання має дві важливі цілі: заохочувати співробітника або команду продовжувати чи повторювати поведінку і заохочувати інших співробітників до того ж. Більшість планів розпізнавання команди потрапляють

відзначаючи організаційну мету зазвичай як подію, розроблену, щоб визнати успішне завершення важливих цілей компанії. Це - створення більшої свідомості або нагадування людям про важливість цілей, досягнутих усередині компанії. Наприклад, частина великої телекомунікаційної компанії провела збори всіх рук на об'єкті поза межами об'єкту, щоб відзначити досягнення поставлених цілей. [6, 179 с.]

Зворотній зв'язок, зокрема конструктивна критика, необхідна для розширення та розвитку працівника. Негативне підкріплення, наприклад, що свідчить про помилки і погрожуючи працівникам втратою роботи, змушує працівників самостійно коригувати поведінку достатньо, щоб уникнути покарання. Це може принести позитивний результат на роботі, але він не викликає ентузіазму.

Заохоченість працівників через різноманітність робочих місць, департаментів або функцій особливо чудовий підхід для розкриття працівників до складних завдань. Це дуже підходить для співробітників, які були на роботі протягом тривалого часу і більше не захоплюються роботою, а скоріше, хто має сильну потребу в діяльності або зміні. Відкритою можливістю змінювати роботу, менеджер, безумовно, підносить працівників до нових викликів, і це дозволить працівникам докласти максимум зусиль, щоб задовольнити очікування. Це створює сприятливі умови для більшої мотивації та ефективності в організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ БУСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Аналіз організації мотивації праці сільськогосподарських підприємств економічного району

Розгляд мотивації праці персоналу потребує, в першу чергу, визначення і вивчення структури потреб і мотивів праці персоналу, тобто виявлення тих факторів і сил, які спонукають їх брати участь у суспільному виробництві взагалі і працювати саме на цьому робочому місці зокрема.

Стосовно заробітної плати в аграрій сфері то вона бажала б бути вищою та кращою, саме це є причиною низького показника працівників з вищою освітою.

Зробимо аналіз витрат на оплату праці з нарахуваннями на виробництві сільськогосподарської продукції на підприємстві ТзОВ «Приват-Агро-Львів».

Дані з табл. 2.1 показують, що витрати здійсненні на оплату праці з нарахуваннями досить значні і найбільшу питому вагу у структурі собівартості продукції вони займають саме по тих видах продукції, технологія виробництва яких при даному рівні механізації виробничих процесів потребує досить істотних затрат живої праці.

Таблиця 2.1

Рівень оплати праці на виробництві сільськогосподарської продукції у досліджуваному господарстві, 2018 рік

Види продукції	Витрати на оплату праці з нарахуваннями		Питома вага витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції, %
	на 1 ц продукції, грн	на 1 га (1 голову), грн	
Пшениця	16,5	568	9,3
Кукурудза на зерно	27,3	653,3	22,7
Ячмінь	17,3	590	25,5

Заробітна плата за останні три роки в досліджуваному підприємстві підвищилась, але у 2018 р. дещо скоротилась, проте досить не значно. Отже, порівнюючи заробітну плату досліджуваного підприємства із середньою заробітною платою в сільському господарстві Буського району, можна сказати, що вона є майже однаковою, яка становить 2783,6 грн.

Мотиваційний напрямок працівників в усіх підприємствах досліджуваного району є вкрай важливим тому, що існують випадки, коли застосовані стимули, що запропоновані підприємствами, не задовільняють і не відповідають дійсним потребам і не мотивують персонал. Саме тому для оцінки ефективності мотивації праці в ТзОВ “Приват-Агро-Львів” необхідно визначити внутрішні і зовнішні чинники, які вагомо впливають на продуктивність та поведінку працівників.

Таблиця 2.2

Зовнішні винагороди які впливають на результативність праці

Чинники	Опитані, що дали позитивну відповідь, у загальній чисельності, %
Прямі виплати	82,1
Непрямі виплати	64,1
Політика фірми	46,1
Стиль керівництва	48,7
Стосунки з керівництвом	58,9

*Джерело: побудована на основі власних досліджень автора

Нами було здійснено емпіричне дослідження мотивації праці робочого персоналу ТзОВ “Приват-Агро-Львів”.

З таблиці 2.2. ми бачимо, найважливішим значенням при аналізі зовнішніх мотивів мають чинники матеріального забезпечення, такі як заробітна плата, премії, бонуси та інші матеріальні винагороди.

Стосовно визначення впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку персоналу ТзОВ “Приват-Агро-Львів ” дозволило отримати такі результати.

Таблиця 2.3

Внутрішні винагороди що впливають на результативність праці

Чинники	Опитані, що дали позитивну відповідь, у загальній чисельності, %
Можливість службового зростання	80,1
Самостійність у роботі	69,3
Цікава робота	68,2
Самостійність і можливість проявити себе в роботі	35,5
Відповідальність	7

*Джерело: побудована на основі власних досліджень автора

Дане дослідження показало, що для працівників даного підприємства саме з внутрішніх винагород які впливають на результативність та продуктивність праці, важливим є можливість службового зростання, на що вказали 80,1%, змістовність, цікавість праці (68,2% опитаних), самостійність у роботі (69,3% осіб) і тільки 7% працівників дали позитивну відповідь, що хотіли б нести відповідальність за результати проведеної діяльності.

Кожен третій працівник має бажання проявити себе в роботі, проте не має такої можливості. Результати дослідження дозволяють визначити саме ті характеристики роботи в організації, які у працівників викликали б задоволення.

За результатами проведеного дослідження професійна спрямованість персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Приват-Агро-Львів» з однієї сторони залежить від задоволення матеріальних благ, а з іншої від досягнення відповідного статусу через посадове зростання.

Зроблений нами аналіз мотивації праці у досліджуваному господарстві свідчить про те, що керівництву ТзОВ «Приват-Агро-Львів » перш за все увагу слід приділити саме матеріальним потребам своїх працівників окрім того увагу

потрібно приділити і нематеріальним мотиваторам поведінки, зокрема і таким як кар'єрне зростання та умови на виробництві, можливість проявити себе. Саме ці фактори слід враховувати при формуванні системи організації мотивації в ТзОВ «Приват-Агро-Львів». Також увагу необхідно проявити стосовно просуванню персоналу по кар'єрній лінії, покращення умов праці, надання працівникам більшої відповідальності та самостійності у виконанні своїй безпосередніх обов'язків.

Більшість працівників, даної організації відносяться до такого типу працівників, для яких важлива саме матеріальна мотивація, тому і акцент в удосконаленні організації мотивації праці повинен зосереджуватись на матеріальних стимулах, проте слід застерігатися, що не тільки матеріальні стимули призводять до демотивації персоналу і тому дуже важливу увагу слід приділити потребам і мотивам вищого порядку.

З отриманих результатів можна зробити висновок, що більшість працюючих є незадоволені рівнем матеріального стимулювання.

2.2 Ефективність мотивації праці

Для того щоб удосконалити результат роботи на будь-якому підприємстві чи організації потрібно підвищити продуктивність праці найманого персоналу та забезпечити конкурентоспроможність організації загалом безсумнівно потрібно брати до уваги такий чинник, як стимулювання працівників. Вагому частку в процесі мотивації займає оплата праці. Поряд з цим заробітню плату необхідно розглядати як фактор, котрий підвищує ефективність роботи.

При проведенню соціологічному дослідженні щодо найефективнішого чинника мотивації працівників в ТзОВ «Приват-Агро-Львів», було виявлено, що більше як 80% працівників вважають матеріальну мотивацію за кращий метод стимулювання праці.

Отже, ступінь продуктивності праці, ефективність мотивації персоналу та аналіз використання трудових ресурсів варто розглядати у нероздільному

зв'язку з оплатою праці. Чим більша продуктивність праці тим більша реальна передумова для збільшення рівня її оплати.

Проаналізувавши таблицю 2.4 бачимо, що у даному підприємстві середньорічна заробітна плата працівника зросла приблизно на 7 тис.грн і становила 27,4 тис. грн.

Таблиця 2.4

Порівнянняльна характеристика ефективності оплати праці та продуктивності працівників у ТзОВ «Приват-Агро-Львів»

Показник	2016 р.	2018р .	Відхилення (+,-)	Індекс динам іки
Валове виробництво продукції, тис. грн.	28720 ,5	31332 ,0	2611,5	1,090
Середньорічна чисельність працівників, чол.	97	103	6	1,0618
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1996	2821, 7	825,7	1,4136
Валова продукція на 1 СРП, тис. грн.	296,1	304,2	8,1	1,0273
Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	20,6	27,4	6,8	1,3300
Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати				0,7724

Стосовно витрат на середньорічну оплату праці ми можемо спостерігати позитивну динаміку її мотивуючої ролі у покращенні результатів праці. Із даних розрахункових показників спостерігаємо, що темпи зростання зарплати випереджують темпи зростання продуктивності праці, а це є явищем вкрай негативним. Саме з цього ми можемо зробити даний висновок, що система мотивації праці є слабо організованою та не виправдовує себе у даному товаристві.

Що до показника, який аналізує ефективність мотивації праці то це показник зарплатовіддачі. Тому що, при ефективнішій системі мотивації праці,

то при збільшенні заробітної плати характерним є ріст фінансових результатів. Проведемо аналіз ефективності використання системи мотивації праці у даному господарстві табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності використання системи мотивації праці у
досліджуваному підприємстві**

Показник	2016 р.	2018 р.	Відхилення, (+ -)
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	28720,5	31332,0	2611,5
Прибуток від продажу, тис. грн.	4327	8239	3912
Фонд оплати праці, тис. грн.	1996	2821,7	825,7
Товарна продукція на одну гривню фонду оплати праці, грн	14,4	11,1	-3,3
Прибуток від реалізації на одну гривню фонду оплати праці, грн	2,16	2,91	0,75
Інтегральний показник ефективності використання фонду оплати праці	5,57	5,68	-

Проаналізувавши дані з таблиці 2.5 ми можемо зробити наступні висновки: обсяг реалізації товарної продукції на одну гривню фонду оплати праці зменшився і становить 11,1 грн. Пояснюється це тим, що при зростанні витрат на оплату праці перевищується темп зростання виручки від реалізації сільськогосподарської продукції. Однак, прибуток на одну гривню річного фонду оплати праці, (показник стимулювання прибутку), збільшився на 0,75 грн. і сягнув 2,91 грн.

Провівши аналіз ефективності використання системи мотивації праці у агропідприємствах Буського району Львівської області, ми бачимо, прибуток на одну гривню річного фонду оплати праці агропідприємств району, збільшився на 4,41 грн. і став 6,42 грн. Інтегральний показник ефективності використання фонду оплати праці у 2018 році стрибнув на 6,9 пункти що є явищем позитивним. Добре налагоджений механізм мотивації праці на підприємстві сприятиме підвищенню обсягу виробництва продукції і зниження витрат

виробництва, що у свою чергу сприятиме збільшення прибутковості даних підприємств.

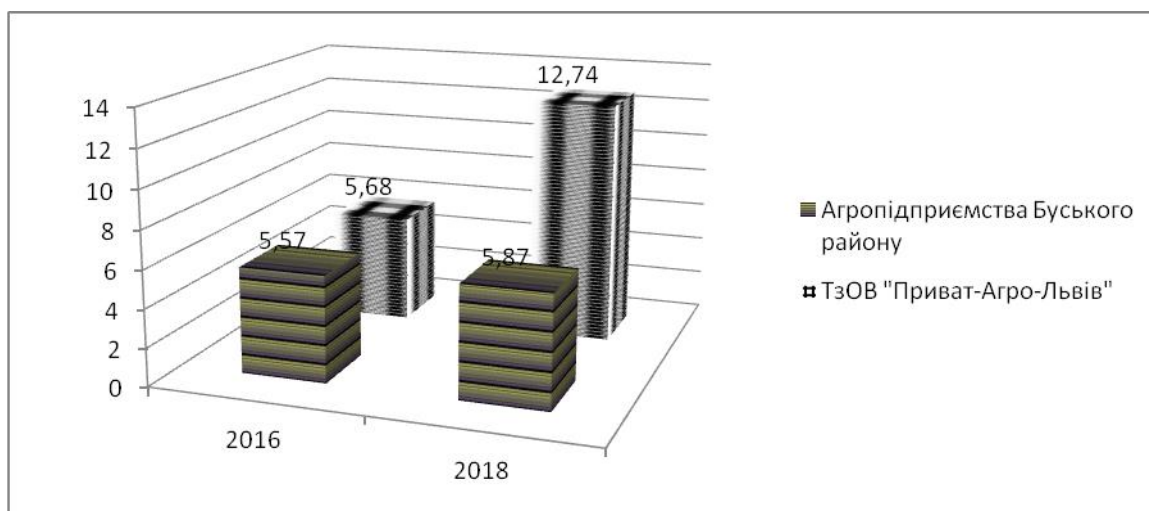


Рис.2.1 Порівняльна характеристика інтегрального показника ефективності використання фонду оплати праці у агропідприємствах Жовківського району і ТзОВ «Приват-Агро-Львів»

Організація ефективної мотивації праці всіх задіяних працівників у підприємницькій діяльності – є одним з обов’язкових елементів управління виробництва. Отож, на ефективність мотивації праці в цілому впливають: хороші умови праці, здоровий мікроклімат в організації, та створення управлінського персоналу, для своїх підлеглих.

Якщо порівняти і охарактеризувати даний показник у агропідприємствах Буського району і ТзОВ «Приват-Агро-Львів» ми побачимо, що у середньому по району у 2016 році він був буквально рівний, а в 2018 район випередив підприємство приблизно на 7 пунктів. З чого ми можемо зробити висновок що зарплатовіддача у досліджуваному районі значно вища ніж у досліджуваному підприємстві, а отже система мотивації праці є ефективнішою у агропідприємствах району.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОНУ

3.1 Проектування заходів з удосконалення організації мотивації праці

У другому розділі нами був здійснений аналіз організації мотивації праці у агропідприємствах Буського району Львівської області. Нами виявлені основні демотивуючі фактори які впливають на продуктивність праці у аграрній сфері. На основі цих досліджень було визначено наступні чинники, які б дозволили отримати бажані результати виробничої діяльності агропідприємств при мінімальних трудових ресурсів затратах. Необхідний рівень організації праці забезпечується за наступних умов. (рис.3.1)



Рис. 3.1 Методи забезпечення необхідного рівня трудової активності персоналу агропідприємств Буського району Львівської області

Як бачимо з рисунку 3.1 для того щоб, удосконалити *організацію* мотивації праці потрібно:

- дослідити цінності якими будуть керуватись працівники для кращої продуктивності праці;
- визначити види трудової діяльності які необхідно стимулювати насамперед;
- визначити основні потреби персоналу і можливість їх задоволення;

- дбати про безпеку кожного працівника.

Отже, для власників агропідприємств важливим є спрямувати витрати для найоптимальнішого відтворення трудових ресурсів з очікуваним ростом прибутковості в розрахунку на одиницю витрачених коштів.

Побудуємо кореляційно-регресійний аналіз досліджуваних підприємств Буського району загалом і порівняємо їх відхилення.

Отож, для визначення ефективності мотивації праці агропідприємств Буського району Львівської області використаємо кореляційно – регресійний аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення лінійного коефіцієнта кореляції в ТзОВ “Приват-Агро-Львів”

Роки	Обсяги виробництва продукції, тис.грн X	Середньомісячна заробітна плата, грн Y
2013	8995	1450
2014	9080	1487
2015	11592	1561
2016	28800	1714
2017	46357	2478
2018	31332	2282
Лінійний коефіцієнт Кореляції	0,93	

Із даних таблиці 3.1. нам стає зрозуміло, що лінійний зв'язок між продуктивністю і заробітною платою у даному агропідприємстві є явно виражений тому що $r = 0,93$. Це означає, що формування фонду оплати праці у ТзОВ “Приват-Агро-Львів” на 93% залежить від виробництва валової продукції і тільки 3%– від інших факторів.

Поруч з кореляційним аналізом ще одним важливим інструментом вивчення стохастичних залежностей є регресійний аналіз. Різниця від кореляційного аналізу полягає в тому, що регресійний аналіз не з'ясовує чи є істотний зв'язок, а шукає моделі цього зв'язку, вираженої у функції регресії.

Лінійний коефіцієнт кореляції свідчить про те, що між обсягом виробництва та оплатою праці існує помірно тісний зворотній зв'язок ($r=0,76$).

Таблиця 3.2

**Визначення лінійного коефіцієнта кореляції в агроформуваннях
Буського району**

Роки	Обсяг виробництва, тис. грн х	Середньомісячна заробітна плата, грн у
2014	306,578	1734,2
2015	328,039	2045,4
2016	286,003	2945,3
2017	539,460	5460,7
2018	121,169	2319,8
Лінійний коефіцієнт кореляції	0,76	

Основним завданням яке було поставлене для ефективної системи стимулювання праці є збільшення прибутковості підприємства, збільшення обсягів виробництва та покращення якості продукції, підвищення продуктивності праці.

Для ефективної діяльності підприємств Буського району необхідно удосконалювати матеріальне та нематеріальне стимулювання праці.

В агропідприємствах досліджуваного району перш за все увагу необхідно звернути на покращення корпоративної культури з метою створення умов високоякісної праці яка призведе до хороших економічних показників.

Соціальна політика господарства також стимулюватиме працівників до кращої продуктивності праці.

3.2 Оцінка ефективності організації мотивації праці агропідприємств району на перспективу

Інструментами для побудови ефективної системи мотивації праці є взаємозалежність продуктивності праці та її оплати, раціонально-

обґрунтований розподіл фонду заробітної плати, чітко виражена система преміювання персоналу агропідприємств.

Отож, основними напрямками ефективного упорядкування матеріального стимулювання праці є управління витратами прямого та непрямого грошового стимулювання праці. З метою вдосконалення системи прямого матеріального стимулювання праці в аграрних формуваннях є раціональним широке застосування:

- ✓ Надання премій за підсумками року чи кварталу («тринадцята зарплата»);
- ✓ Проводити оплату праці за класами, персонально трактористам, машиністам та водіям;
- ✓ Преміювання працівників в галузі рослинництва за підвищення врожайності;
- ✓ Преміювання персоналу в галузі тваринництва за збереження поголів'я тварин та отримання високого рівня приростів;
- ✓ Запровадження оплати праці за підвищення кваліфікації (після того як працівники проходять навчання та засвоюють нові виробничі функції їм нараховується відповідна кількість балів; коли набирається певна сума, працівники отримують надбавку за кількість одиниць кваліфікації та рівень майстерності по кожній з них);
- ✓ Зріст надбавки за стаж (від 5 до 10 років – 5%; від 10 до 15 років – 10%; від 15 до 20 років – 15%; більше 20 років – 20% річного заробітку);
- ✓ Участь працівників у прибутку підприємства; стимулювання впровадження новітніх технологій [7 с.132].

Основні шляхи стосовно удосконалення непрямого стимулювання праці показано на рисунку 3.1.

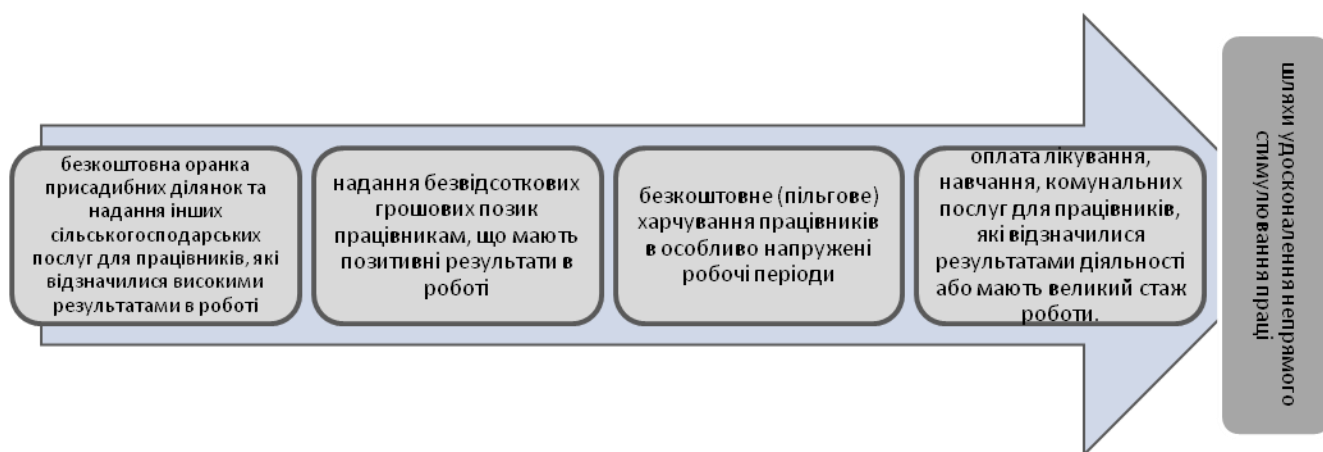


Рис.3.2 Шляхи удосконалення непрямого стимулювання праці

Як бачимо із рис.3.1 основним напрямком удосконалення непрямого стимулювання праці є вдосконалення соціального пакету.

Для того щоб оцінити запропоновану систему мотивації праці працівників слід дослідити її кількісні і якісні показники. Кількісні показники включають в себе витрати у фонд оплати праці, загальні витрати на працівників підприємства, втрати від неякісної продукції та інше. Щодо якісних показників то вони характеризують ступінь задоволення персоналу від праці, відчуття свободи і безпеки у прийнятті необхідних рішень та налагодження комунікативних зв'язків персоналу про стратегічну діяльність підприємства.

Основою для дослідження саме кількісних показників є документальна інформація фінансово-господарської діяльності агропідприємств. Якісні показники можна отримати після опрацювання результатів соціологічних і соціометричних опитувань. Система організації мотивації праці повинна включати ті параметри, які у повному обсязі характеризують рівень стимулювання персоналу в організації. Слід зазначити, що нами було розроблено життєвий цикл процесу мотивації. Даний цикл проходить через три етапи, такі як: підготовчий етап, етап аналізу і оцінювання, практичний етап. Дуже важливе значення для проведення оцінки ефективності організації мотивації праці на підприємстві є підготовчий етап. Від правильно підібраної політики мотивації праці, поставлених завдань, методів дослідження, технології збору і опрацювання

інформаційних потоків залежить достовірність результатів на основі яких керівники приймаються планові рішення.

На наступному етапі здійснюється оцінка моніторингу мотивації. Саме на цьому етапі важливо правильно оцінювати рівень існуючої системи стимулювання праці та виявити можливі резерви для її удосконалення.

На другому етапі оцінки ефективності системи мотивації праці враховуються всі інформаційні, аналітичні та інформаційні елементи даної системи. Інформаційні елементи слугують нам для забезпечення збору саме тих даних необхідних для ефективної роботи трудових ресурсів та підприємства загалом. За результатами оцінювання вносяться необхідні корективи у існуючу систему мотивації праці.

При врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників впливу агропідприємства створюють свою мотиваційну політику. Досягнення бажаних результатів, як економічних так і соціальних, виконується тільки тоді коли потреби працюючих співпадають із потребами підприємства. Отже, стратегічна ціль підприємства може бути досягнута лише тоді коли для кожного працівника вона стане підціллю.

На рис. 3.2. більш детально показано оцінку ефективності елементів системи мотивації праці агропідприємств району.

Запропонована у науковій роботі схема оцінювання ефективності мотивації праці на практиці дозволить зменшити негативний вплив від неефективного мотиваційного управління сільськогосподарського підприємства. Отже, система запропонованих нами заходів щодо удосконалення організації мотивації праці сприятиме підвищенню економічної ефективності господарювання як в ТзОВ “Приват-Агро-Львів” так і в агропідприємствах Буського району.



Рис. 3.2. Схема оцінювання ефективності системи мотивації працівників

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація працівників залежить від здатності менеджера ідентифікувати і задовольнити потреби своїх працівників та амбіції. Загалом, у цьому дослідженні висвітлюється ряд питань, які є необхідно дослідити, так само як і ті сфери, які необхідно покращити, щоб забезпечити успіх компанії.

Мотивація у аграрній сфері України має свою особливість та специфіку. Просте перенесення успішних мотиваційних теорій інших науковців на український ґрунт зустрічається переважно опором нашими працівниками і дає збій. Ефективна організація мотивації праці у сільськогосподарському господарстві України повинна враховувати всі ознаки які прямо чи відносно мають безпосередній вплив на діяльність агропідприємств.

Проблема мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах Буського району Львівської області є предметом наукового дослідження.

Важливе значення для персоналу сільськогосподарських підприємств займає оплата праці за виконану роботу та її своєчасна виплата. Варто зазначити, що працівники зняті у сільському господарстві в 2018 році отримували заробітну плату навіть нижчу ніж мінімальна. Працівники галузі рослинництва отримували трішки вищу зарплатню ніж працівники галузі тваринництва. Фонд робочого часу галузі рослинництва становить 160-180 робочих днів, а у галузі тваринництва 240 робочих днів, чим і пояснюється рівень неоднакової середньомісячної заробітної плати даних галузей. Рівень заробітної плати в агроформуваннях дає підставу стверджувати, що посадові оклади і тарифні ставки для працівників аграрних підприємств найнижчі, розмір оплати не завжди залежить від кінцевих результатів роботи.

Для дослідження та аналізу мотивації праці було обрано ТзОВ “Приват-Агро-Львів” Буського району Львівської області. Нами було здійснено анкетування, щоб визначити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації та їх значимість для працівників. За результатами даного дослідження ми вияснили, що професійна спрямованість персоналу в першу чергу на задоволення матеріальних благ , а з іншого - на досягнення відповідного

статусу через кар'єрне зростання. Здійснивши аналіз отриманих результатів, необхідно зазначити, що більшість працівників є незадоволені рівнем матеріального стимулювання.

Аналізуючи витрати на середньорічну оплату праці можемо побачити ефективність її мотивуючої ролі у поліпшенні результатів праці. Із розрахункових показників ми бачимо, що темпи зростання заробітної плати у ТзОВ “Приват-Агро-Львів” випереджують темпи зростання продуктивності праці, що є явищем вкрай негативним. Аналізуючи це ми можемо зробити висновок що система мотивації праці є слабо організованою та не виправдовує себе у даному підприємстві.

Встановлено, що сучасна діюча система оплати праці у підприємствах району є мотиваційно слабкою, а взаємозв'язок між заробітками працівників і результатами господарювання з року в рік ослаблюється. Рівень оплати праці майже не залежить від трудових зусиль працівників, а формується під впливом зовнішніх факторів (економічна ситуація, інфляція, державне регулювання тощо).

Отже, можна зробити висновок, що, безумовно, є потенціал мотивувати працівників для того, щоб вони добре працювали в організації, і це є надзвичайно важливим завданням для керівників. Схоже існує кругообіг, що включає співвідношення продуктивності, задоволеності та мотивації працівника; працівник досягає високої продуктивності, тому виникає внутрішнє задоволення, і працівник мотивований до брє працювати в майбутньому. При зміні умов на ринку чи умов всередині агропідприємства, мети або завдань підприємства, керівникам слід приймати негайні рішення, які є пов'язані з організацією й пристосуванням системи мотивації до змін які б могли вплинути на бажаний кінцевий результат. Відновлення ролі заробітної плати з ціллю посилення стимулювання праці стає можливим при використанні аналітичних систем оплати праці, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступенів складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль та умов праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаш Л.Я., Гринишин Г.М. Особливості мотивації праці персоналу у сільськогосподарських підприємствах. Матеріали III міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: Сучасні тенденції менеджменту в аграрному виробництві (16-17 травня 2017 року). Львів, 2017. С.108
2. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. Східна Європа: економіка бізнес та управління. 2019. №2(19). С. 115–121. – Режим доступу до ресурсу: editor@easterneurope-ebm.in.ua/19-2019-ukr
3. Борисюк П.В., Синюк О.В. Формування мотиваційного механізму ефективного розвитку аграрних підприємств : монографія. Львів : Магнолія, 2016. 206 с.
4. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. – 332 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. – 337 с.
6. Линдюк А. О. Економічна поведінка селян в умовах трансформації економіки України матер. XIX Міжнар. наук.-практ. конф: Інституційна основа ринкових трансформацій. Чернівці : ДрукАрт, 2009. – С. 179-180.
7. Липчук В. В., Линдюк А. О. Мотиваційні чинники працевлаштування молоді у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2008. № 7. С. 131-136.
8. Максимець Ю. Управління мотивацією праці в перехідній економіці України : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2010. 248 с.
9. Електронний ресурс / режим доступу <http://konesh.ru/rozdil-1-teoretichni-osnovi-sistem-oplati-praci-ta-yiyi-vp.html>
10. Електронний ресурс / режим доступу <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D1%96%D0>