

УДК 331.101.38

*Л.І. МИХАЙЛОВА, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції
Т.М. ХАРЧЕНКО, кандидат економічних наук, доцент
Сумський національний аграрний університет*

Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах

Постановка проблеми. Триваючі аграрні трансформації зумовлюють зміну поглядів на значення людських ресурсів у досягненні результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Стає очевидним, що закони ринку зумовлюють застосування зовсім інших мотивів і цінностей, ніж десятиліття тому. Серед інших актуалізується проблема формування дієвої ефективної системи мотивації до праці найманих працівників. І це більшою мірою стосується підприємств, що ефективно функціонують, вищий менеджмент яких прийняття управлінських рішень для ефективного управління персоналом здійснює під впливом процесів, що характеризують сучасні тенденції в управлінні, а саме: як оптимізувати витрати на використання людських ресурсів, водночас забезпечивши зростання продуктивності праці; яким чином витрати на персонал зробити ефективнішими; як має співвідноситися оплата праці з оцінкою та результатами праці працівника; чи впливає залучення персоналу до організаційно-управлінських заходів в організації на мотивацію до праці; які сучасні технології управління є прийнятнішими для забезпечення розвитку й мотивації персоналу; як впливають автоматизація управління та інформаційні технології на дієвість системи управління персоналом? Тому розробка й удосконалення комплексної системи мотивів і стимулів до праці з галузі теоретичних досліджень усе більше

переходять у практичний аспект в умовах посиленої конкуренції [1].

Досягти ефективності в управлінні – означає бути стратегічно орієнтованим та конкурентоспроможним підприємством, інвестиційний вектор якого направлений саме на розвиток і мотивацію носіїв інтелектуального капіталу – найманих працівників. Отже, виникає об'єктивна необхідність опрацювання сучасних підходів у мотивації до праці й обґрунтування дієвих систем мотивації персоналу, що забезпечують за допомогою сукупності інструментів і стимулів підвищити заінтересованість працівників продуктивно та якісно працювати, сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності, здійснювати якісне оновлення трудового менталітету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до мотивації праці трансформуються відповідно до аграрних перетворень, що зумовлює вчених постійно тримати цю проблему в колі своїх досліджень. Беззаперечний внесок у розвиток теоретичних аспектів, вирішення практичних питань, пов'язаних із матеріальними та нематеріальними методами стимулювання, ефективністю застосування соціально-економічної системи мотивації в різних організаційно-правових формуваннях зробили видатні вітчизняні вчені. Все більше вчених-економістів наголошують на важливості формування оплати праці залежно від фахової підготовки працівників і постійного їх розвитку, зокрема В.С. Дієсперов [2], В.П. Рябоконь [3], М.В. Семикіна [4]. Саме розвиток персоналу

© Л.І. Михайлова, Т.М. Харченко, 2016

в умовах швидких змін в аграрній сфері країн постреструктурного періоду забезпечував мотиваційний розвиток організацій, що зазначено у працях відомих зарубіжних учених: В. Біч [5], Дж. Барбуто [6], С. Абеле, Х. Бізольд, К. Райнсберг [7]. Численні дослідження інших учених переконують, що проблема мотивації праці не нова, проте бурхливий розвиток світової економіки, інформаційних технологій є передумовою вивчення сучасних потреб та вимог до праці найманих працівників, пошуку альтернативних способів мотивації, застосування інноваційних технологій у системі мотивації найманих працівників сільськогосподарських підприємств.

Мета статті – вивчення особливостей сучасних мотиваційних процесів, доведення практичного значення поєднання економічної й соціальної складових мотивації до праці в ефективному функціонуванні сільськогосподарських підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Насамперед необхідно уточнити зміст дефініцій та понять, що застосовуються нами в дослідженні. Зауважимо, що вивчення проблем мотивації до праці здійснювалося нами стосовно найманих працівників підприємств. Тому на основі узагальнення поглядів учених зроблено поглиблення сутнісно-змістового наповнення поняття “найманий працівник сільськогосподарського підприємства”, під яким слід розуміти працівника підприємства будь-якої форми власності, який, залежно від умов трудового договору (контракту), може бути віднесений до постійних, тимчасових, сезонних працівників і може працювати в штаті чи поза штатом сільськогосподарського підприємства.

Теоретичне узагальнення досліджень вітчизняних та зарубіжних учених стосовно поняття “мотивація” дає змогу тлумачити її як спонукальний чинник до праці, причину, заради якої суб’єкт готовий зробити певні дії для досягнення поставленої мети. Враховуючи багатогранність досліджуваного об’єкта й різновиду мотивації **як категорії, як явища, як процесу, як функції, як механізму**, вважаємо доцільним розглядати функціонування мотивації праці в сільському господарстві саме **як систему**, що швидко реагує на зміни

внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна констатувати, що саме у такій системі створюється мотиваційний кругообіг таких складових, як: *продуктивність праці – розвиток підприємства – удосконалення засобів мотивації – задоволення потреб працівника й організації*.

Однією із сучасних особливостей у системі мотивації найманих працівників є процес стратегічного планування, що передбачає формування мотиваційних стимулів працівників, при якому необхідно взяти до уваги ті фактори, які впливатимуть на формування стратегічного кола цілей мотивації. До зовнішнього середовища належать політичні, економічні, екологічні та соціальні фактори; до факторів внутрішнього середовища – особистісно-професійні, психологічні, соціальні [8].

З метою вивчення особливостей сучасного стану мотивації до праці серед працівників сільськогосподарських підприємств Сумської області й майбутніх фахівців аграрного сектору – студентів магістерських курсів Сумського НАУ – за допомогою мотиваційного моніторингу було визначено ціннісні орієнтації працівників (що цінує працівник у процесі роботи), соціальні установки (що має одержувати працівник від роботи), спонукальні мотиви (чого бажає працівник, які є потреби). Результати дослідження показали, що головним мотиваційним стимулом у трудовій діяльності найманих працівників є стабільна та висока заробітна плата (26,7%), а у майбутніх спеціалістів – сучасна дієва система стимулювання (30,0%). Виявлено, що за свою працю, крім заробітної плати, 50% від усієї кількості респондентів бажають мати соціальний пакет, 21,6% опитаних віддають перевагу комфортним умовам праці, 18,0 – прагнуть брати участь у прибутках, 10,4% – орієнтуються на визнання й повагу. Таким чином, результати проведених досліджень підтверджують необхідність пошуку альтернативних способів мотивації, які ефективно поєднуюватимуть матеріальні та нематеріальні методи стимулювання трудової діяльності, а також забезпечуватимуть максимальну відповідність інтересів працівників і керівництва в досягненні стратегічних цілей підприємства. Тому, з огляду на вищезазначене, дохо-

димо висновку про необхідність ширшого формування та застосування соціальних пакетів у системі мотивації до праці у сільськогосподарських підприємствах, що дасть можливість керівникам якомога швидше збалансувати індивідуальні потреби найманого працівника зі стратегічними цілями підприємства.

Було встановлено, що оплата праці працівників сільськогосподарських підприємств різниться залежно від розмірів підприємства. Так, за результатами групування сільськогосподарських підприємств Сумської області (2014 р.) за чисельністю найманих працівників (великі, середні, малі) виявлено, що у великих підприємствах (250 найманих працівників і більше) простежується найвищий рівень заробітної плати та припадає найбільше прибутку на одного середньорічного працівника – 74,3 тис. грн.

Побудова багатофакторної економетричної моделі, що характеризує залежність продуктивності праці (Y) від площі сільськогосподарських угідь (X_1), фондоозброєності (X_2), середньомісячної заробітної плати (X_3), здійснювалася за допомогою прикладного пакета Microsoft Excel і мала вигляд:

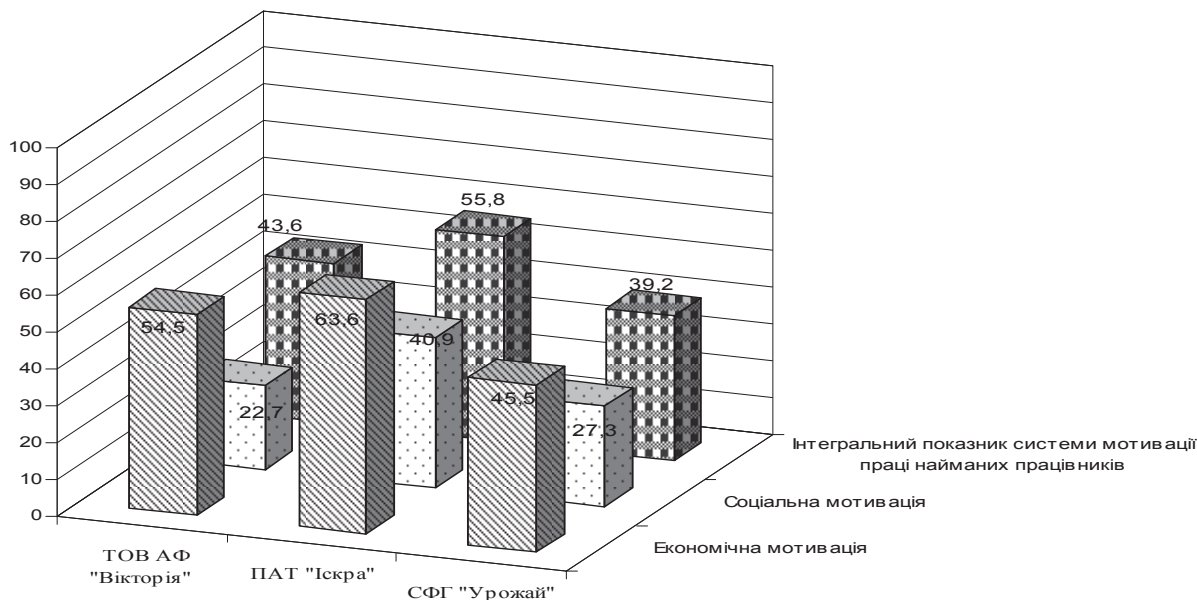
$$Y = -115,34 + 0,018 X_1 + 1,587 X_2 + 1,427 X_3.$$

Одержане рівняння адекватно описує залежність між визначеними факторами та продуктивністю праці, про що доводить перевищення фактичного значення F -критерію Фішера над критичним. Коефіцієнти побудованого рівняння є статистично значимими, оскільки фактичне значення t -критеріїв Стюдента перевищує нормативно встановлену межу. Так, при збільшенні площі на 1 га рівень продуктивності праці підвищиться на 0,018 тис. грн, зростання фондоозброєності на 1 тис. грн сприяє росту продуктивності праці на 1,59 тис. грн, а підвищення заробітної плати на 1 тис. грн – зростанню продуктивності праці на 1,4 тис. грн.

У процесі досліджень було з'ясовано, що саме оцінка мотивації праці є невід'ємним важелем в удосконаленні системи мотивації праці. З цією метою був розроблений теоретико-методичний підхід до комплексної оцінки системи мотивації праці найманих працівників сільськогосподарських підприємств

[9]. Він ґрунтується на тому, що за допомогою оцінки економічної й соціальної складової з урахуванням вагових коефіцієнтів експертних оцінок маємо можливість визначити частку економічної та соціальної складових у системі мотивації праці найманих працівників. Економічна складова системи мотивації оцінюється за результатами фінансово-економічних показників, зокрема за коефіцієнтом фінансової стабільності, трудомісткістю господарської діяльності, витратами на утримання робочої сили, фондом оплати праці, рівнем середньомісячної заробітної плати, коефіцієнтом плинності кадрів, коефіцієнтом стійкості економічного росту, продуктивності праці, відсотком додаткової заробітної плати у фонді оплати праці, чистого прибутку на одного працівника, коефіцієнтом стабільності кадрів, фондоозброєності. Результати даних показників приводяться в бінарне значення, за яким визначається інтегральний показник і його рівень.

За допомогою мотиваційного моніторингу маємо можливість визначити соціальну мотивацію, яку розраховують за показниками оцінок: задоволеність роботою найманих працівників; задоволеність системою стимулювання; рівень трудової активності; оцінка потреб; мотиваційний потенціал; мотиваційна сила. Зазначимо, що апробація теоретико-методичного підходу до комплексної оцінки системи мотивації праці найманих працівників здійснювалася в трьох сільськогосподарських підприємствах Сумської області, що є різними за організаційно-правовою формою господарювання, проте подібними (однаковими) за площею оброблених сільськогосподарських угідь та середньорічною чисельністю працюючих: ТОВ АФ «Вікторія» Білопільського, ПАТ «Іскра» Сумського, СФГ «Урожай» Тростянецького районів. Для одержання результативних значень в єдиному числовому масиві було встановлено максимальне значення, яке прирівнювалося до одного бала. Розрахунок інтегрального показника системи мотивації враховує вагомість коефіцієнтів експертних оцінок керівного складу досліджуваних підприємств і набуває значення від 0 до 100 (рис.).



Інтерпретація результатів комплексної оцінки системи мотивації праці найманих працівників сільськогосподарських підприємств, 2013 р.

Джерело: Власні дослідження авторів.

Показники оцінки мотиваційної системи відповідають такій бальній шкалі: 0 до 25 – критично низький рівень; 26 до 50 – низький; 51 до 75 – середній; 76 до 100 – високий рівень. Дослідження мотивації до праці найманих працівників сільськогосподарських підприємств Сумської області показали, що ТОВ АФ "Вікторія" має значення інтегрального показника системи мотивації 43,6 бала, що відповідає низькому рівню. За таких умов підприємству доцільно підвищувати показники соціальної мотивації. ПАТ "Іскра" – має значення 55,8 бала, що належить до середнього рівня. У такому разі бажано удосконалювати вже існуючий напрям розвитку мотиваційної системи поліпшенням показників, що відповідають соціальній та економічній мотивації. СФГ "Урожай" має рівень інтегрального показника 39,2 бала, а це низький рівень системи мотивації, при якому рекомендовано поліпшити економічні й неекономічні способи стимулювання. Таким чином, застосування запропонованої комплексної оцінки системи мотивації до праці дає можливість керівникам оцінити мотиваційний потенціал підприємства, виявити напрями посилення впливу на трудову поведінку і водночас врахувати невикористані резерви для підвищення результативності праці, справедливої оцінки вкла-

ду найманих працівників та ефективного розвитку бізнесу.

Окремо слід зупинитися на особливостях формування мотивації праці персоналу у великотоварних підприємствах (агрохолдингах). Зазвичай, за умов виконання всіх посадових обов'язків, численних додаткових умов трудового контракту й беззаперечно відданість у досягненні цілей, працівники агрохолдингів одержують достойну винагороду, що виявляється як в оплаті праці, так і в одержанні різного роду пільг та привілеїв (для управлінського складу: службовий транспорт, персональний ноутбук, безлімітний телефон, навчальні семінари в поєднанні з відпочинком тощо). Разом із тим не всім вдається адаптуватися до таких умов і вимог управлінських технологій, особливо людям старшого віку й тим, хто знайомий з іншими системами управління персоналом. Можемо зазначити, що тільки за прийом на роботу родичів чи близьких друзів, або ж надання переваги у виконанні певних робіт окремим фізичним чи юридичним особам, що знаходяться в дружніх стосунках, формується підстава для підозри чи недовіри, пониження в посаді чи розірвання трудового контракту, наприклад, із регіональним менеджером чи керуючим відділком. Зважаючи на одну з особливостей сільськогосподарського вироб-

ництва – територіальну обмеженість – дотримання таких вимог є важким випробуванням для односельців.

Водночас слід вказати на важливу перевагу в управлінні персоналом у великоварних підприємствах того, що система мотивації персоналу розробляється на основі результатів оцінювання діяльності та співбесід із персоналом. Тут є беззаперечний індивідуальний підхід, що забезпечує найкраще поєднання економічної й соціальної складової в мотивації до праці. Так, в «Інвестхолдинг NCH, Укрлендфармінг» співробітники Департаменту навчання та розвитку персоналу багато інформації одержують ще на етапі добору персоналу, коли претенденти вказують і конкретизують свої бажання: «від» – «до». Компанія розробляє систему заохочення для кожного співробітника, значне місце в якій відводиться також нематеріальній складовій (подяки; участь у суспільно-громадських (корисних) заходах, конкурсах, спортивних змаганнях, волонтерських заходах; публічне визнання успіхів тощо). Усвідомлюючи важливість інвестицій у людський розвиток, співробітники Департаменту наголошують, що економити на розвитку персоналу вкрай недопустимо. Проте це потребує й нормативно-правового регламентування цього процесу. У підприємстві розроблено та затверджено Положення про мотивацію праці, де визначаються розміри заробітної плати персоналу відповідно до штатного розпису; конкретизуються результати праці (критерії оцінки); вказується набір факторів, що впливають на оплату праці. Для менеджерського персоналу також розробляються підходи до визначення оплати праці залежно від обсягу продажів, асортиментного ряду, фінансового результату діяльності тощо [10].

Висновки. Результати дослідження підтверджують важливість формування системи

мотивації до праці у взаємозв'язку з програмою розвитку персоналу. Застосування комплексної оцінки існуючої системи мотивації до праці допоможуть ефективніше удосконалити економічну й соціальну складову системи мотивації праці найманих працівників. Тому в сучасних умовах господарювання при організації мотиваційних програм у вітчизняних підприємствах буде доцільним врахування також таких принципів [11]: 1) системи мотиваційного стимулювання менеджерів мають бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств, з якими дана організація знаходиться в боротьбі за цінні кадри; 2) механізм матеріального стимулювання має орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства в цілому; 3) частину прибутку слід використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії й додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії; 4) надавати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички та життєві цінності, працюючи на благо підприємства; 5) необхідно витримувати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди.

Відзначаючи практичне значення виконаних досліджень зауважимо, що запровадження економічної моделі комплексної оцінки мотивації до праці даватиме можливість керівникам підприємств кількісно визначити її значення, швидко реагувати на потреби найманих працівників і зміну фінансово-економічних показників підприємства, що в подальшому сприятиме оптимальному розв'язанню проблем економічного та соціального розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом: моногр. / І. Б. Швець, Т. В. Коваленко/ ДВНЗ «Донецьк. нац. техн. ун-т». – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 160 с.
2. Дієсперов В.С. Оплата сільськогосподарської праці / В.С. Дієсперов // Економіка АПК. – 2012. – № 9. – С.76-83.
3. Рябоконт В.П. Кадри села: проблеми формування і закріплення / В.П. Рябоконт // Економіка АПК. – 2010. – № 5. – С.115-119.
4. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання / М.В. Семикіна [Електронний ресурс] / КНТУ, 2010 р. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/70.pdf.

5. *Bitsch V.* Management of human resources in agriculture/ V. Bitsch // Large Farm Management: ed. by Alfons Balmann and Alexej Lissitsa. – Agrimedia – 2003. – P. 91-111.
6. *Barbuto John E.* Identifying source of motivation of adult rural workers / John E. Barbuto, Shirley K. Trout, Lance L. Brown // Journal of Agriculture of Education. – 2004. – Vol. 45. – № 3. – P. 10-15.
7. *Abele S.* Soziale Netzwerke: Hemmnis oder treibende Kraft im ländlichen Raum? / Abele S. Biesold H.; Reinsberg K. // in: Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (Hrsg.); IAMO. – 2001. – Halle (Saale). – S. 33-37.
8. *Ситник Й.С.* Методичні основи рейтингового оцінювання рівня інтелектуалізації систем менеджменту підприємств / Й. С. Ситник // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 214-223.
9. *Харченко Т.М.* Шляхи вдосконалення мотивації праці найманих працівників сільськогосподарських підприємств [наук. вид.] / Т.М. Харченко. – Суми: ПП Вінніченко М.Д., ФОП Литовченко Є.Б., 2012. – 40 с.
10. *Михайлова Л.І.* Розвиток персоналу у великотоварних агропромислових формуваннях / Л.І. Михайлова, А.М. Михайлов // Формування ринкової економіки : Зб. наук. праць КНЕУ імені Вадима Гетьмана. – 2015. – № 33. – С. 276-284.
11. *Погорелов М.І.* Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення / М.І. Погорелов, А.Д. Гордієнко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 22(995). – С. 105-109.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2016 р.

* * *

Новини АПК

**У 2016 році на підтримку сільського господарства
держбюджетом виділено 374,6 млн грн.**

Для підтримки фермерських господарств поточного року виділено 15,8 млн грн. «Ці кошти надаються фермерським господарствам на поворотній основі в кредитній формі. Уже здійснено їх розподіл і найближчим часом очікуємо розподіл конкурсними комісіями на місцях відповідних коштів», – повідомила заступник Міністра аграрної політики та продовольства України Олена Ковальова.

За її словами, держбюджетом України виділено 300 млн грн на агропромисловий комплекс шляхом здешевлення кредитів. «Це одна з найбільш ефективних програм, яка дозволяє залучити за минулорічними оцінками, на одну гривню 30 грн залучених кредитів. На початку квітня здійснено розподіл коштів за регіонами».

Ще один напрям підтримки, який нині передбачається з державного бюджету, – це підтримка тваринництва: «З державного бюджету на підтримку тваринництва цього року передбачено 50 млн грн. Ці кошти будуть спрямовані для виплати часткового відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення телиць, нетелей, корів вітчизняного походження та племінних телиць, нетелей, корів молочного, молочно-м'ясного і м'ясного напрямку продуктивності, племінних свинок та кнурців, племінних вівцематок, баранів, ярок».

Важливим напрямом для одноосібників і фермерів є придбання сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва у лізинг. Держбюджетом передбачено на ці цілі 3,8 млн грн.

Олена Ковальова додала, що Мінагрополітики працює над залученням матеріально-технічної допомоги. «Очікуємо ратифікації у Верховній Раді Угоди з Європейським інвестиційним банком щодо залучення в сільське господарство України 400 млн євро. Ці кошти будуть акцентовані на малого та середнього виробника. Зокрема на зерновий та олійний напрям та аквакультуру», – зазначила О. Ковальова.

Крім того, зауважила заступник Міністра, понад 15 проектів матеріально-технічної допомоги, які працюють в регіонах, сконцентровані на розвиток малого та середнього підприємництва, молочного скотарства, кооперації та садівництва.

Прес-служба Мінагрополітики України