

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Н. Л. ГАВКАЛОВА, доктор економічних наук  
(Харківський національний економічний університет)

**Анотація.** Для успішного функціонування і процвітання аграрні підприємства повинні використовувати знання і вміння працівників, допомагати їм розкривати свій інтелектуальний і творчий потенціал. За цих умов ключового значення набуває мотивація персоналу, яка забезпечує ефективність процесу управління на підприємстві. Мета статті – обґрунтувати особливості мотивації персоналу аграрних підприємств. У статті проаналізовані особливості мотивації персоналу аграрних підприємств і запропонований відповідний інструментарій. Постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі аграрних підприємств призвели до посилення ролі персоналу, його знань, умінь і навичок у забезпеченні ефективного їх функціонування і розвитку. Це зумовило необхідність виявлення та використання дієвого інструментарію (методів і засобів) для спонукання персоналу до якісного виконання своїх трудових функцій.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, аграрні підприємства, система винагородження, форми, методи, засоби.

Процеси, що відбуваються в агропромисловому комплексі та сільському господарстві, є надважливими в умовах євроінтеграційних перетворень. Вагоме місце у забезпеченні успішного функціонування та процвітання аграрних підприємств відіграє персонал. Тому перед керівництвом підприємств постає надскладне завдання впливати на персонал за допомогою відповідних інструментів і методів, які спрямують його поведінку на досягнення цілей підприємства і забезпечать задоволення власних потреб. Тобто ключова роль належить мотивації, яка не тільки поєднує цілі підприємства та персоналу, але й забезпечує ефективність процесу управління на підприємстві.

Теоретичні засади формування й розвитку системи мотивації персоналу визначено у працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: М. Дороніної, А. Кібанова, А. Колота, О. Крушельницької, Ш. Ричи, М. Семікіної та ін. Дослідженню особливостей мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств України присвячені праці О. Гніденко, Ю. Данько, В. Жмайлова та

інших учених. Аналіз наукових напрацювань з управління персоналом дозволяє стверджувати, що недостатньо досліджені теоретичні та практичні проблеми мотивації персоналу саме аграрних підприємств, тому метою нашого дослідження є обґрунтування особливостей мотивації персоналу аграрних підприємств. Об'єктом дослідження є мотивація персоналу аграрного підприємства. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу аграрних підприємств.

Детальний аналіз науково-практичної літератури щодо розуміння сутності мотивації свідчить про відсутність єдиного підходу стосовно її визначення. Так, переважна більшість учених розуміє мотивацію як сукупність спонукальних факторів, причин і мотивів [7, 12]. Інші трактують її як певний механізм, процес [6, 9]. Найбільш точно сутність мотивації розкривається, якщо розглядати її як у статистиці, так і в динаміці, тобто як процес цілеспрямованого впливу на сукупність спонукальних факторів, які визначають трудову поведінку

людини, з метою досягнення цілей підприємства і персоналу.

Система мотивації персоналу включає форми, методи, засоби мотиваційного впливу, які враховують специфіку праці сільськогосподарської галузі та адекватні ситуації. Через методи управління здійснюється сама управлінська діяльність. У більшості досліджуваних робіт метод управління визначається як сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставленої мети [2, 13]. Погоджуючись із таким визначенням,

значимо, що коректним є визначення методу як організації прийомів і способів, що забезпечує досягнення цілі [8]. Тобто метод включає прийоми та способи, причому прийом розглядається як певна дія, рух. Спосіб – як порядок застосування інструментів і засобів. Так, К. Наумік методи мотивації персоналу розуміє як сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження їх цілей і цілей організації шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці [4].

Таблиця 1

### Особливості застосування методів і засобів мотивації персоналу аграрних підприємств

Методи та засоби мотивації, що використовуються на підприємстві		Сутність і особливості застосування для персоналу аграрних підприємств
Організаційно-адміністративні	Накази, розпорядження	Спираються на владу, дисципліну, відповідальність. На їх використання майже не потрібні витрати фінансових ресурсів. Використовуються як обов'язкова регламентація поведінки з метою розроблення узгоджувальних заходів, надання рекомендацій
	Санкції	
	Консультації	
	Роз'яснення	
Економічні	Премії	Реалізуються за рахунок економічного стимулювання, впливу на економічні інтереси працівників. На їх застосування потрібні значні витрати фінансових ресурсів підприємства. Переважають такі засоби мотивації, як заробітна плата, премії, надбавки тощо
	Матеріальна відповідальність за невиконання завдань	
	Допомога на оздоровлення	
	Надання кредитів	
	Медичне страхування	
	Оплата путівок	
	Участь у прибутках (бонуси)	
Освітньо-виховні	Підвищення кваліфікації	Базуються на зміні ціннісних орієнтацій, світогляду особистості у напрямі, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. На їх використання здебільшого потрібні витрати фінансових ресурсів
	Навчання за рахунок підприємства	
	Наставництво	
Психологічні	Нагорода грамотами, медалями	Спираються на об'єктивні закони функціонування і розвитку людської психіки. На їх використання майже не потрібні витрати фінансових ресурсів
	Особиста подяка керівника за добре виконану роботу	
Соціальні	Залучення робітників, які відзначилися, до процесу прийняття рішень	Базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, що діють у колективі, врахування наявності в ньому формальних і неформальних груп, особистостей із різними ролями та статусами тощо. На їх застосування майже не потрібні витрати фінансових ресурсів
	Делегування повноважень	
	Неформальне спілкування	
	Певна свобода дій, можливість самостійно приймати рішення	
	Кар'єра	

У складі методів впливу на поведінку персоналу (методів мотивації) теоретики та практики традиційно виокремлюють економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні методи [1, 4, 11, 14]. Через зміну ролі людини і характеру її впливу на діяльність підприємства посилюється акцентування уваги на освітньо-виховних методах, що дозволить суттєво змінити поведінку людини. Крім того, з огляду на постійний розвиток науки і техніки персонал має постійно оволодівати новими технологіями та технічними пристроями. Характеристика перелічених методів і засобів мотивації та визначення сутності й особливостей їх застосування для персоналу аграрних підприємств подано в табл. 1.

Зазначимо, що система мотивації персоналу аграрних підприємств повинна враховувати специфіку галузі:

- сезонність, яка тільки ускладнює процес стимулювання;

- залежність результатів праці персоналу від природно-економічних і погодно-кліматичних умов регіону;

- відсутність бажання у більшій частині сільського населення працювати на аграрних підприємствах, воно віддає перевагу роботі у власних особистих селянських господарствах;

- поступовий відтік кваліфікованих ресурсів із села через відсутність повної зайнятості та нерозвиненість соціальної інфраструктури.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що доходи населення, зайнятого у сільському господарстві, значно нижчі, ніж у середньому в народному господарстві (рис. 1). Така ситуація свідчить про домінування як засобу мотивації заробітної плати серед персоналу аграрних підприємств. Окрім цього, така тенденція не сприяє виконанню завдання по зростанню престижності сільськогосподарської праці.

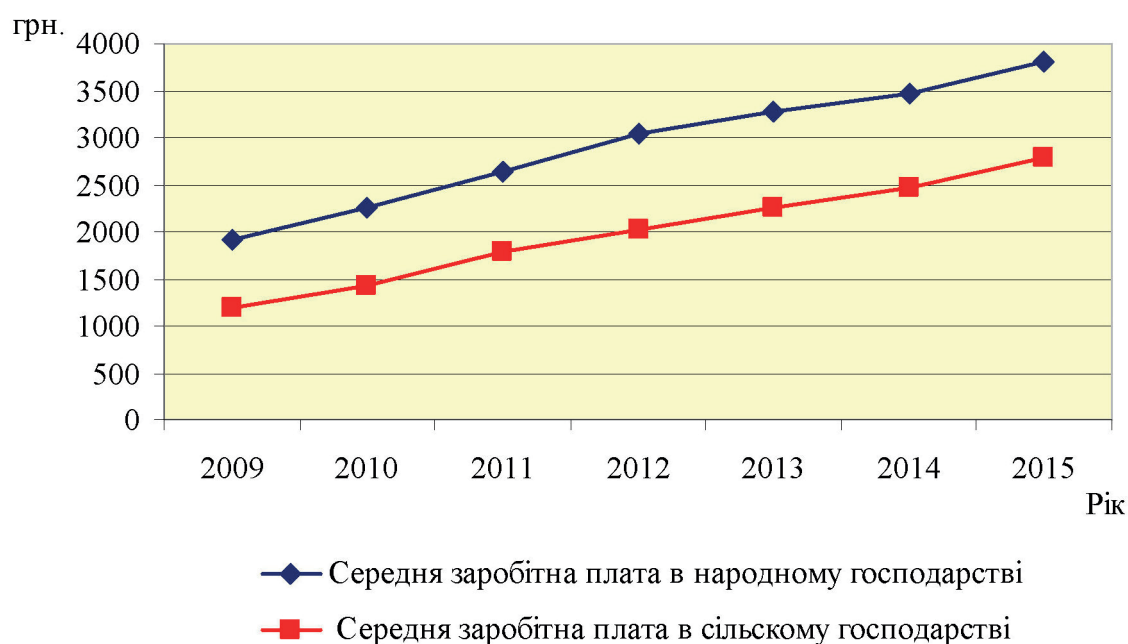


Рис. 1. Динаміка середньої заробітної плати в сільському господарстві та в народному господарстві за 2009–2015 рр. (побудовано за даними [10])

Отже, важливе місце у системі мотивації персоналу аграрних підприємств належить системі винагородження. За А. Кібановим [15], винагородження праці – це сформована, або яка тільки формується на підприємстві, си-

стема достойної оцінки праці кожного працівника і персоналу загалом, яка включає як матеріальні форми оплати за певну кількість і якість праці, так і види морального заохочення, загального визнання трудового внеску.

Саме система винагородження праці дозволяє максимально врахувати потреби, інтереси, цілі персоналу та пов'язати їх із цілями підприємства. Так, ще Е. Лоулер вважав, що системи винагороди «допомагають стимулювати розвиток ефективності шляхом впливу на індивідуальну та організаційну поведінку» [16]. Система винагородження персоналу повинна базуватися на принципах [11]: оптимальності (оптимального поєднання матеріального та нематеріального винагородження); універсальності (система винагородження повинна однаково функціонувати у всіх структурних підрозділах підприємства); прозорості (робітник повинен відчувати пряму залежність між своєю працею та можливістю винагороди); своєчасності (винагорода не повинна затримуватися); справедливості (винагорода повинна враховувати вклад і результати праці працівника); диференційованості (винагорода повинна враховувати індивідуальні потреби, цілі, трудовий внесок кожного працівника); відповідності цілям підприємства (система винагородження повинна сприяти досягненню цілей підприємства); гнучкості (винагорода повинна включати постійну та змінну складові), прогресивності тощо.

Винагорода – це все те, що працівник вважає значимим, цінним, отже, вона повинна відповідати найбільш значимим і найменш задоволеним його потребам і цілям, тобто її основою мають бути резерви мотиваційного впливу. На більшості аграрних підприємств такими резервами є заробітна плата, прозора оцінка праці, визнання і схвалення результатів роботи, можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок, зручний графік роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого і особистого зростання, рівень контролю за роботою.

Отже, з метою визначення особливостей формування та розвитку системи мотивації персоналу саме аграрних підприємств було проведено соціологічне дослідження, унаслідок якого було виявлено таке:

- керівництво переважної більшості аграрних підприємств ігнорує такі ключові

принципи мотивації, як справедливість і ефективність, оптимальність, гнучкість, прогресивність (тобто система винагородження персоналу не відповідає передовим аналогам);

- більшість потреб та інтересів підприємств і персоналу не задовольняються в повному обсязі;

- методи й засоби мотиваційного впливу, які використовують на підприємствах, не враховують специфіку сільськогосподарської галузі;

- переважає використання організаційно-адміністративних і економічних методів мотивації;

- не використовуються на підприємствах освітньо-виховні методи впливу, неактивно застосовуються соціальні та психологічні методи, однак саме в них закладено потенціал гармонізації потреб, інтересів, цілей персоналу та підприємства. Окрім цього, вони не потребують значних витрат фінансових ресурсів.

Хоча матеріальні фактори (заробітна плата, премії) значною мірою впливають на мотивацію персоналу аграрних підприємств, поклатися лише на ці чинники некоректно та недоцільно. Це пов'язано з тим, що: 1) персонал звикне до такого впливу і використанні ресурси перевищуватимуть отриманий результат; 2) не всі підприємства мають вільні кошти для впровадження і використання таких засобів мотивації; 3) зі зростанням статку та добробуту громадян матеріальні чинники стануть менш важливими.

Отже, процес мотивації є досить складним об'єктом дослідження, який постійно змінюється під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, тому необхідно постійно відстежувати відповідність потреб, інтересів, цілей персоналу та підприємства. Головним завданням системи мотивації персоналу аграрних підприємств є: утримання та збереження на селі висококваліфікованих спеціалістів, залучення нових працівників високої кваліфікації, стабілізація трудового колективу, стимулювання персоналу до підвищення своїх професійних знань, умінь і навичок.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Большаков А. С. Современный менеджмент организаций: теория и практика / А. С. Большаков, А. И. Шлафман, В. И. Михайлов. – Санкт-Петербург : Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 370 с.  
Bolshakov A. S. Sovremennyy menedzhment organizatsiy: teoriya i praktika / A. S. Bolshakov, A. I. Shlafman, V. I. Mikhaylov. – Sankt-Peterburg : Izd-vo Politekh. un-ta. 2011. – 370 s.
2. Гладышев А. Г. Социальный менеджмент / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушева. – Москва : Гардарики, 2009. – 296 с.  
Gladyshev A. G. Sotsialnyy menedzhment / A. G. Gladyshev, V. N. Ivanov, V. I. Patruseva. – Moskva : Gardariki, 2009. – 296 s.
3. Гніденко О. А. Мотивація ефективної праці в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. А. Гніденко. – Київ, 2000. – 19 с.  
Gnidenko O. A. Motivatsiya effektivnoi pratsi v silskogospodarskikh pidpriemstvakh : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.09.01 «Demografiya, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i politika» / O. A. Gnidenko. – Kiiv. 2000. – 19 s.
4. Доронина М. С. Управление мотивацией : [науч. изд.] / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2006. – 240 с.  
Doronina M. S. Upravleniye motivatsiyey : [nauch. izd.] / M. S. Doronina, E. G. Naumik, O. V. Solovyev. – Kharkov : Izd-vo KhNEU, 2006. – 240 s.
5. Жмайлов В. М. Мотивація персоналу сільськогосподарського підприємства як складова забезпечення його конкурентоспроможності / Данько Ю., Жмайлов В., Бондар В. // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 2 (5). – Т. 1. – Полтава : ПДАА, 2012. – С. 79–82.  
Zhmaylov V. M. Motivatsiya personalu silskogospodarskogo pidpriemstva yak skladova zabezpechennya yogo konkurentospromozhnosti / Danko Yu., Zhmaylov V., Bondar V. // Naukovi pratsi Poltavskoї derzhavnoi agrarnoi akademii. Vip. 2 (5). – T. 1. – Poltava : PDAA, 2012. – S. 79–82.
6. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 640 с.  
Zavadskiy Y. S. Menedzhment / Y. S. Zavadskiy. – Kiiiv : Vid-vo Evrop. un-tu. 2003. – 640 s.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2006. – 340 с.  
Kolot A. M. Motyvatsiia personalu / A. M. Kolot. – Kyiv : KNEU, 2006. – 340 s.
8. Колпаков В. М. Методы управления / В. М. Колпаков – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.  
Kolpakov V. M. Metody upravleniya / V. M. Kolpakov – Kiyev : MAUP, 2003. – 368 s.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2005. – 308 с.  
Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – Kyiv : Kondor, 2005. – 308 s.
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.  
Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs] / ofits. sait. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Nazva z ekrana.

11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : [монографія] / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 620 с.
- Ponomarenko V. S. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom : [monohrafiia] / V. S. Ponomarenko. – Kharkiv : Osнова, 1999. – 620 s.
12. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; [пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова]. – Москва : ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 399 с.
- Richi Sh. Upravleniye motivatsiyey / Sh. Richi, P. Martin; [per. s angl. pod red. prof. E. A. Klimova]. – Moskva : YuNITI – DANA, 2004. – 399 s. – Kiïv : Kondor. 2005. – 308 s.
13. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна; [відп. ред. В. В. Онікієнко]. – Кіровоград : ПВЦ «Мавін», 2004. – 124 с.
- Semykina M. V. Sotsialno-ekonomichna motivatsiia pratsi: metodolohiia otsinky efektyvnosti ta printsiپی rehuliuвання / M. V. Semykina; [vidp. red. V. V. Onikiienko]. – Kirovohrad : PVTs «Mavin», 2004. – 124 s.
14. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій / В. П. Сладкевич ; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – Київ : МАУП, 2008. – 495 с.
- Sladkevych V. P. Stratehichnyi menedzhment orhanizatsii / V. P. Sladkevych ; Mizhrehion. akad. upr. personalom. – Kyiv : MAUP, 2008. – 495 s.
15. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
- Upravleniye personalom organizatsii / pod red. A. Ya. Kibanova. – 4-e izd., dop. i pererab. – Moskva : INFRA-M, 2010. – 695 s.
16. Lawler E. E. The new pay: a strategic approach / Lawler E. E. // Compensation & Benefits Review. – 1995. – July–August. – Pp. 14–22.

**Н. Л. Гавкалова**, доктор экономических наук (Харьковский национальный экономический университет). **Мотивация персонала аграрных предприятий в условиях евроинтеграционных преобразований.**

**Аннотация.** Для успешного функционирования и процветания аграрные предприятия должны использовать знания и умения работников, помогать им раскрывать свой интеллектуальный и творческий потенциал. В этих условиях ключевое значение приобретает мотивация персонала, которая обеспечивает эффективность процесса управления на предприятии. Цель статьи – обосновать особенности мотивации персонала аграрных предприятий. В статье проанализированы особенности мотивации персонала аграрных предприятий и предложен соответствующий инструментарий. Постоянные изменения во внешней и внутренней среде аграрных предприятий привели к усилению роли персонала, его знаний, умений и навыков в обеспечении эффективного их функционирования и развития. Это обусловило необходимость выявления и использования действенного инструментария (методов и средств) для побуждения персонала к качественному выполнению своих трудовых функций.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, аграрные предприятия, система вознаграждения, формы, методы, средства.

**N. Gavkalova**, Dc. Econ. Sci. (Kharkiv National University of Economics). **Personnel motivation of agricultural enterprises under transformation european integration.**

**Summary.** For the successful functioning and prosperity agricultural enterprises should use the knowledge and skills of workers, helping them to disclose their intellectual and creative potential. In these circumstances the key importance of personnel motivation, which ensures the effectiveness of the management of the enterprise. **Justification features of personnel motivation of agricultural enterprises.** The features of of personnel motivation of agricultural enterprises are analyze, and proposed a appropriate tools. Permanent changes in the external and internal environment of the agricultural enterprises has led to strengthening the role of of personnel, their knowledge and skills to ensure their effective functioning and development. This determined the need to identify and use effective tools (techniques and means) to induce personnel to high-quality performance of their job functions.

**Keywords:** motivation, agricultural enterprises, the system of remuneration, forms, methods, tools.