

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.101.3: 631.152.3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ю. І. Данько, к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

В. М. Жмайлов, к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

В. В. Бондар, Білоцерківський національний аграрний університет

В даній статті розглядаються особливості розробки шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу Авторами запропонований алгоритм формування системи мотивації сільськогосподарського підприємства. Визначено основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища що здійснюють вплив.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогоднішній день можемо констатувати, що трансформаційні процеси, які впродовж тривалого часу відбуваються в економіці країни, здійснюють значний, і в той же час диференційований вплив на різні галузі народного господарства. Внаслідок цього, спостерігається зміна пріоритетів у свідомості населення, що призводить до міграції людських потоків між різними секторами економіки. Результатом вказаних явищ стало різке скорочення зайнятих в сільськогосподарському виробництві вітчизняного агропромислового комплексу. Низький рівень оплати праці, проблеми у функціонуванні соціальної інфраструктури, зменшення кількості сільськогосподарських підприємств, поява агрохолдингів та інших інтеграційних угруповань, орієнтованих на високотехнологічне виробництво, а також безліч інших причин призвели до відтоку працездатного населення з сільської місцевості. За офіційними даними Державного комітету статистики України лише у 2010 році вивільнення працівників у сільському господарстві склало 4,2 тисячі осіб, в той же час потреба підприємств у працівниках для заміщення вільних робочих місць на кінець 2010 року склала 2,7 тис. чоловік. [1]. Задачею менеджменту всіх агроформувань, в таких умовах, стає забезпечення виробничо-збутової діяльності кваліфікованими кадрами в необхідній кількості. Тобто на перший план виходять показники кількісного і якісного стану персоналу підприємства. Досягнення поставленого завдання можлива за умови побудови гармонійної системи мотивації персоналу, що буде базуватися на врахуванні всіх факторів, що спонукають не лише до праці, а й життя в сільській місцевості. Виходячи з цього, обрана для дослідження тема є актуальною та практично значимою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Багатогранність та динамічність проблем пошуку та формування мотивів до праці знайшла своє відображення у праці багатьох вчених економістів. Теоретичні та методичні основи управління персоналом на основі виявлення спонукальних мотивів та основних потреб досліджували такі класики менеджменту, як М. Х. Маскон,

М. Альберт, Ф. Хедоурі, К. Маркс, А. Маршалл, А. Маслоу, Д. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт, Ф. Хайек та ін. Особливостям наукового забезпечення мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах різної форми власності в сучасних умовах розвитку агропромислового комплексу України присвячені праці вітчизняних вчених-економістів, зокрема О.А. Бугуцького, Д.П. Богині, О.М. Бородіної, В.С. Дієсперова, Ф.В. Зінов'єва, Г.І. Купалової, М.Й. Маліка, Л.І. Михайлової, Т.І. Олійник, П.Т. Саблука, В.Й. Шияна, В.В. Юрчишина, К.І. Якуби та інших вчених. Проте, враховуючи значний вплив глобалізаційних явищ та динаміку трансформаційних процесів в аграрній сфері, проблеми побудови та подальшого повноцінного функціонування системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств вимагають додаткового наукового пошуку.

Формулювання цілей статті. Метою даного наукового дослідження є розробка методичного підходу до побудови алгоритму формування системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств та пропозиції відносно шляхів вдосконалення, що ґрунтуються на аналізі факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. До сьогоднішнього дня не склалося єдиного погляду щодо природи мотивації, але узагальнення досліджень дозволяє розглядати мотивацію як таку рушійну силу економічної поведінки, яка спонукає людину до праці з метою задоволення того чи іншого виду потреб і, в першу чергу, тієї, задоволення якої є найважливішим для конкретного індивіду в певний час. Тобто мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричиняє її припинення. Поняттям, ширшим за мотивацію можна вважати захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його роботи. При цьому, якщо захоплення, зазвичай, виявляє тенденцію до сталості в часі, то мотивація може періодично коливатися. Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів та абсентеїзму, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності роботи. Мотивація, в свою чергу, є фактором ефек-

тивності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до перевтоми, численних ускладнень в її «функціонуванні», тому мотивацію потрібно оптимізувати. [2]

Побудова повноцінної системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств має базуватися на врахуванні підходів до мотивації різних прошарків персоналу, починаючи від управлінських працівників (Топ-менеджменту) і закінчуючи представниками робочих професій та обслуговуючим персоналом. Наші дослідження показують, що існує суттєва відмінність між спонукальними мотивами в різних категоріях персоналу, а також залежність мотивації від організаційно-правової форми підприємства. Створення ефективної системи мотивації персоналу потребує розгляду факторів впливу на результатив-

ність роботи сільськогосподарських підприємств в цілому. Фактори, що впливають на організацію структури мотиваційного механізму, наведено на рисунку 1.

Як можемо бачити, формування системи мотивації залежить від двох крупних груп факторів: зовнішнього і внутрішнього середовища. Враховуючи дію вказаних факторів, мотивація персоналу сільськогосподарського підприємства полягає в тому, щоб створювати в агроформуванні повноцінні комфортні умови для ефективної роботи, впроваджувати передові форми і методи управління, надавати працівникам підприємства інформацію про все, що в ньому відбувається, з метою забезпечення збільшення їх внеску в результати діяльності всієї структури.

Фактори середовища прямого впливу	Виробництво	Персонал	Фактори середовища непрямого впливу
Постачальники; Акціонери; Трудові ресурси; Закони і установи державного регулювання; Профспілки споживачів і конкурентів	Обсяг; Структура; Темпи виробництва; Асортимент продукції; Місцезнаходження виробництва; Соціальна інфраструктура; Контроль якості	Структура; Потенціал; Кваліфікація; Чисельність; Продуктивність праці; Плинність кадрів; Вартість робочої сили; Інтереси і потреби працівників і т. д.	Стан економіки країни; Науково-технічний прогрес; Соціокультурні та політичні зміни
	Організаційна структура; Система управління; Рівень менеджменту; Стиль керівництва; Організаційна культура; Престиж і імідж фірми; Організація системи внутрішньофірмових комунікацій	Фінансова стійкість і платоспроможність фірми; Прибутковість; Рентабельність	
Фактори середовища прямого впливу	Організація управління	Фінанси і облік	Фактори середовища непрямого впливу

Рис. 1 Фактори впливу при створенні системи мотивації сільськогосподарських підприємств
Джерело – власна розробка автора

У загальному вигляді алгоритм побудови системи мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства ми пропонуємо представити у такому вигляді, як зображено на рис. 2. Він передбачає проходження восьми етапів. На першому етапі відбувається виявлення чинників, що здійснюють вплив на мотив. Наступник кроком є їх конкретизація. Потім іде складання моделі, яка включає вибір факторів взаємодії, інструментарію, виявлення мотиваційних ресурсів, складання стратегії та її реалізація, завершення процесу та аналіз результатів.

Багато проблем в сфері мотивації мають стратегічний, довгостроковий характер. Стратегія мотивації визначає рішення, які формують компетенції персоналу та його ментальність (відношення, системи цінностей, організаційна поведінка), бажані для розвитку підприємства, загальних інтересів працівників і роботодавців. Наявність мотиваційних стратегій у підприємства виключає

випадковість дії, подовжує період ефективного функціонування, оскільки прийняття рішень у стає більш раціональним. Мотиваційна стратегія ґрунтується на встановленні довгострокових цілей в області мотивації працівників, визначенні політики, інструментів та відповідного розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Вона є похідною від загальної стратегії підприємства та складовою стратегії управління людськими ресурсами.

Як зазначає в своїх дослідженнях А. Нестерович [3] використання стратегічного підходу до управління мотивацією у сільському господарстві, у порівнянні з традиційним підходом розширює часовий горизонт прийнятого рішення; підкреслює, що мотивація повинна виникати і підтримувати глобальну стратегію підприємства та стратегію управління людськими ресурсами; підкреслює, що інструменти стимулювання повинні бути інтегровані з іншими елементами системи

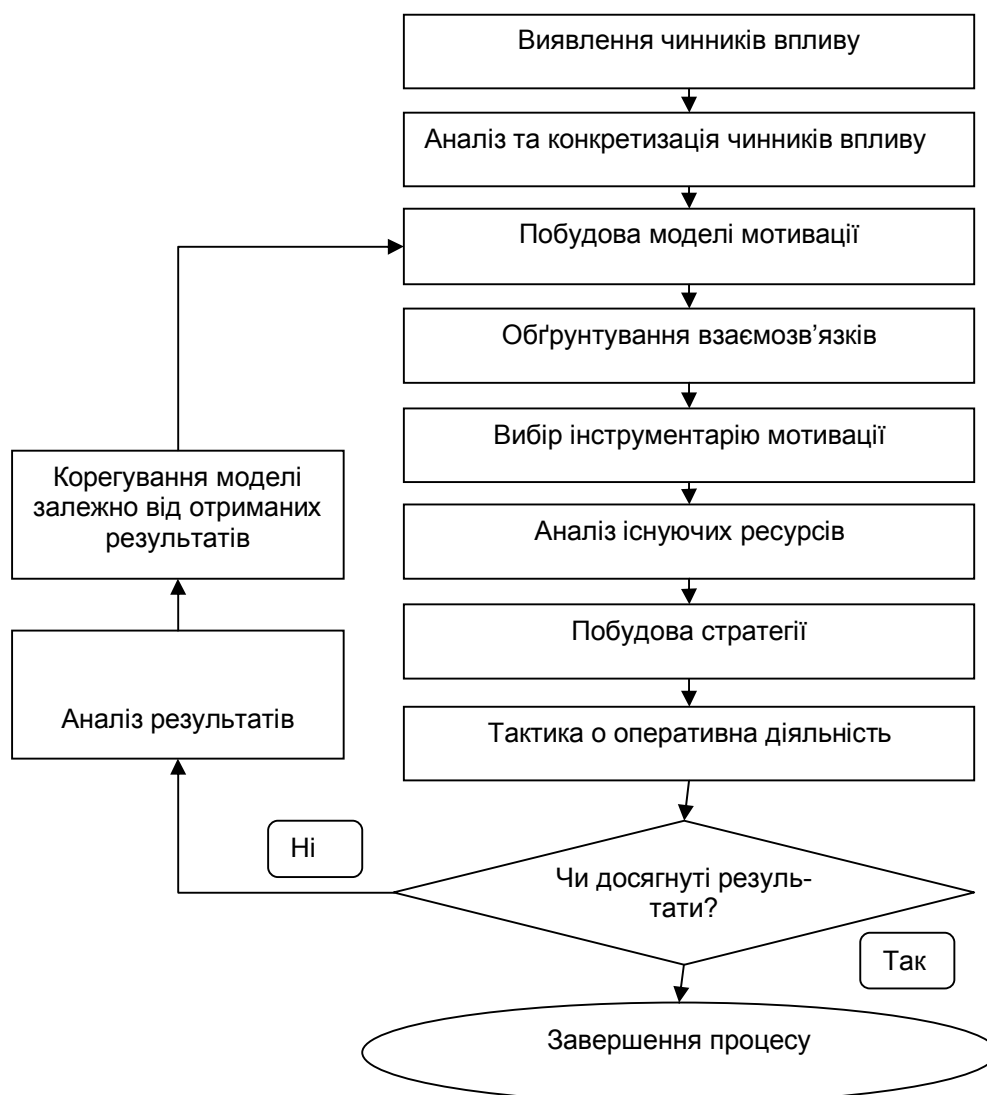


Рис. 1. Алгоритм формування системи мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства
Джерело – власна розробка автора

Одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності, на сьогодні, є організаційна культура. Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів, прагне до принципово інших цілей, таких як: реалізація своїх здібностей, положення в колективі, спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною частиною команди.

Формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку працівників. Формуючи в рамках організаційної культури окремі конкретні настанови, систему цінностей або "модель світу" для персоналу організації, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Але при цьому завжди потрібно враховувати історично сформовану в цій організації корпоративну культуру. Якість управління залежить від того, на якому рівні та як були вико-

ристані окремі інструменти організаційної культури. В свою чергу, ефективне формування організаційної культури на підприємстві можливе тільки за умов наявності механізму, який передбачає систему взаємопов'язаних елементів, функцій, принципів та процесу функціонування механізму. Прогнозування успішної діяльності підприємства на основі фактору організаційної культури є метою стратегії.

Необхідно відмітити, що процес виявлення культурних уявлень організації зводиться до таких положень, а саме:

- 1) культура являє собою систему колективних уявлень, які повинні бути дійсними і надійними;
- 2) контекстуальне значення культурних уявлень може бути повною мірою усвідомлено тільки людьми, що належать до певної культури;
- 3) деякі культурні уявлення можуть сприйма-

тися як фактори, що сприяють досягненню стратегічних організаційних цілей;

4) нова організаційна практика може бути похідною від існуючої культури;

5) базова парадигма змінюється вкрай різко, процес таких організаційних змін відбувається через багато років.

Сьогодні чимало дослідників акцентують саме те, що культура не є статичною, це динамічний процес. Питання організаційної культури пов'язується з потребами змін. Саме тому нині акцентується новий феномен – культура змін, яка є потрібною інноваційною ланкою для сучасних підприємств. [4]

Одним з головних елементів системи мотивації персоналу є фінансове заохочення. На більшості вітчизняних сільськогосподарських підприємств, на жаль, сьогодні через низку об'єктивних і суб'єктивних причин знижено рівень економічної роботи, скорочено служби нормування й організації праці, послаблено роботу зі зниження трудомісткості продукції та підвищення продуктивності праці. Хоча, саме справедливе нормування лежить в основі матеріального стимулювання.

До основних шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу в таких умовах, на нашу думку, слід віднести:

- перегляд та приведення до сучасних умов вимог до нормування праці на підприємствах усіх форм власності і господарювання, посилення відповідальності роботодавців за виконання цих вимог, обґрунтування діючих на підприємствах норм і нормативів;

- внесення до чинної системи угод і колективних договорів положень, за якими відсутність або недостатня кількість норм трудових затрат на

виконуваних роботи буде розглядатися як порушення роботодавцем законодавства про працю;

- включення в колективні договори та угоди всіх рівнів взаємних зобов'язань сторін соціального партнерства стосовно розширення сфери нормування праці і поліпшення якості чинних норм трудових затрат;

- перегляд моральних і етичних уявлень про норми праці, їхню роль і місце в механізмі господарювання;

- удосконалення наявних методик нормування праці, застосування для розрахунків норм трудових затрат сучасного програмного забезпечення та комп'ютерних технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що формування та вдосконалення системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств має відбуватися на основі вивчення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме ці чинники визначають специфіку діяльності кожного окремого підприємства, а відповідно і особливості реалізації мотиваційного механізму. Запропонований в роботі методичний підхід до побудови алгоритму формування системи мотивації персоналу є уніфікованим для всіх сільськогосподарських підприємств, проте наповнення кожного конкретного кроку його реалізації має враховувати особливості здійснення виробничо-збутової та управлінської діяльності. Особливий акцент здійснено на такі складові стратегії мотивації як організаційна культура діяльності підприємства та фінансове (матеріальне) заохочення. Що стосується останнього, то його розвиток можливий лише за умови побудови повноцінної системи нормування праці в сільськогосподарських підприємствах.

Список використаної літератури:

1. Україна у цифрах у 2010 році. Статистичний збірник. [Текст] / За ред. О.Г. Осауленка. - К.: Державний комітет статистики України - 2011. – 251 с.
2. Єськов О. Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи [Текст] / О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 2, Т. 1. - С. 194-198
3. Нестерович А. В. Діагностика мотиваційного процесу сільськогосподарських підприємств [Текст] / А. В. Нестерович // Інноваційна економіка. - 2011 – С. 25-29.
4. Білецька О. О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи [Текст] / Білецька О. О. // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. - №1. – С. 80-83.

В данной статье рассматриваются особенности разработки путей совершенствования системы мотивации персонала Авторами предложен алгоритм формирования системы мотивации сельскохозяйственного предприятия. Определены основные факторы внешней и внутренней среды оказывающих влияние.

In this article features develop ways to improve staff motivation system authors proposed algorithm of system motivate farm. The main factors of the external and internal environment of exercising influence.

Рецензент: д.е.н., професор Борисова В.А.
Дата надходження до редакції: 25.03.2012 р.