

УДК 331.101.3:631.11

## **АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*А. Нестерович, к. е. н., в. о. доцента  
Львівський національний аграрний університет*

© А. Нестерович, 2015

---

### ***Нестерович А. Аналіз мотиваційного процесу сільськогосподарських підприємств***

*Узагальнено теоретичні основи формування мотивів та визначено сутність мотивації праці в умовах формування нових економічних відносин у сільському господарстві. Визначено характер впливу соціальних, економічних та організаційних чинників на трудову активність персоналу сільськогосподарських підприємств та формування у них мотивів до ефективної праці.*

*На основі статистичних даних і результатів соціологічного опитування оцінено стан процесу мотивації праці та з'ясовано його особливості у сільськогосподарських підприємствах. Встановлено передумови та обґрунтовано критерії побудови ефективної системи стимулювання праці у сільськогосподарських підприємствах.*

*Обґрунтовано можливості застосування сучасних форм стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств з метою підвищення ефективності їх праці та орієнтації на перспективи розвитку підприємств. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення оцінювання праці у сільському господарстві як основи її мотивації. Обґрунтовано підходи до побудови системи мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах і запропоновано напрями вдосконалення управління процесом мотивації.*

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний процес, персонал, сільськогосподарське підприємство, форми мотивації.

### ***Nesterovych A. Analysis of agricultural enterprises motivation***

*In the article the accented attention is on the theoretical aspects of motivation of personnel and basic factors of influence on motivation of labour in the context of theory of life cycle of enterprise.*

*One of the most significant developments in the field of organization in recent times is the increasing importance given to human resources. More and more attention is being paid to motivational aspects of human personality, particularly the need for self-esteem, group belonging, and self-actualization. This new awakening of humanism and humanization all over the world has in fact enlarged the scope of applying principles of human resource management in organizations. The development of people, their competencies, and the process development of the total organization are the main concerns of human resource management.*

*Extension organizations in developing countries face the major problems of professional incompetence and lack of motivation among their employees. Further, many of the agricultural extension departments of these countries do not have a well-defined system of human resource management. Proper planning and management of human resources within extension organizations is essential to increase the capabilities, motivation, and overall effectiveness of extension personnel. Keeping this in view, this chapter discusses the various dimensions of human resource management as applicable to extension organizations: human resource planning for extension, job analysis, recruitment and training of extension personnel, performance appraisal, supervision, management of rewards and incentives, improvement of the quality of work life, and organizational development for extension.*

*Based on statistical data and results of the social survey the state of the motivation process is assessed and its specialties in agricultural enterprises are ascertained. Preconditions are established and*

---

*criteria for constructing effective stimulation work system in agricultural enterprises are grounded. The possibilities of using modern forms of staff stimulation at agricultural enterprises are proved to improve effectiveness of their work and orientation on the perspective of the enterprise development. Suggestions for improving work assessment in agriculture as the basis of its motivation are developed. The approaches to the construction of work motivation system in agricultural enterprises are proved and directions for improving the management process of motivation are proposed.*

**Key words:** *motivation, motivation process, personnel, agricultural factory, stimulation form.*

**Нестерович А. Анализ мотивационного процесса сельскохозяйственных предприятий**

*Определены группы причин, обуславливающих особенности мотивации труда в сельском хозяйстве. Установлено, что мотивы трудового поведения и деятельности работников сельскохозяйственных предприятий формируют четыре основные группы факторов: материальные, духовные, производственно-бытовые и социальные.*

*Установлено, что основными факторами, которые имеют большое влияние на отношение к труду и улучшение его результативности, являются: повышение уровня оплаты труда, стабильность занятости, микроклимат в коллективе, профессиональный рост, удовлетворение работой, возможность реализации собственных способностей, умения и организация труда. Наиболее демотивирующими факторами являются снижение оплаты труда, ухудшение атмосферы в работе и ухудшение организации труда.*

*Исследовано, что в подавляющем большинстве сельскохозяйственных предприятий Львовской области система мотивации труда не сформирована, не отвечает современным требованиям, практически не используются нематериальные и материальные неплатежные формы мотивации труда, не проводится оценка должностей, не используются также системы оценок работы, а их введение даже в ближайшей перспективе не предвидится.*

*Установлена взаимозависимость между состоянием мотивации труда и уровнем его производительности. Определено, что он напрямую зависит от оплаты труда.*

**Ключевые слова:** *мотивация, мотивационный процесс, персонал, сельскохозяйственное предприятие, формы мотивации.*

---

**Постановка проблеми.** У розвинутих країнах давно зрозуміли, що мотивація праці є важливим засобом впливу на трудову поведінку працівників. У системі менеджменту персоналу мотивація є основною функцією, завданням якої є вивчення мотивів і особливостей поведінки персоналу.

Особливістю нових підходів до мотивації праці є не лише її роль у підвищенні ефективності останньої, а й формування настанов працівникам щодо професійного зростання, ідентифікації себе з підприємством, орієнтація на його майбутні цілі й стратегії. Це вимагає нового бачення формування системи мотивації праці у сільському господарстві з урахуванням особливостей галузі, виробничих процесів у ній та функціонування підприємств різних форм і типів, що й зумовило вибір теми, актуальність, теоретичну та практичну значущість дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення

продуктивності праці за рахунок різних форм і методів мотивації давно цікавлять вітчизняних і зарубіжних учених. Основу досліджень мотивації працівників сформували класики економічної та управлінської науки, зокрема Ч.Бернард, М.Вебер, О.Герберд, П.Друккер, А.Маслоу, Д.Макклеланд, А.Маршалл, Дж.Мейо, А.Сміт, А.Файоль та ін. Серед вітчизняних учених проблеми мотивації досліджували Н.Балабанов, В.Данюк, С.Клімова, Е.Ким, А.Колот, О.Куценко, О.Кузьмін, Ю.Максимець, В.Петюх, Т.Хомуленко та ін. Особливості мотивації сільськогосподарської праці розглянуто у працях В.Галанця, А.Линдюка, В.Липчука, Т.Олійник, Л.Червінської та ін. Більшість із перелічених авторів наголошують на матеріальних методах мотивації працівників, оскільки вони відчутніші та підлягають виміру. Проте, на нашу думку, не менш важливою є нематеріальна складова мотивації, якій приділяють незначну увагу дослідники менеджменту, особливо ті, які вивчають сільськогосподарську працю.

**Постановка завдання.** Метою нашого дослідження є аналіз системи мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах.

Для досягнення поставленої мети виконували такі завдання:

– визначити характер впливу соціальних, економічних та організаційних чинників на трудову активність персоналу сільськогосподарських підприємств та формування у нього мотивів до ефективної праці;

– оцінити стан процесу мотивації праці та його особливості у сільськогосподарських підприємствах;

– обґрунтувати підходи до побудови системи мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах та вдосконалення управління процесом мотивації.

**Виклад основного матеріалу.** Основу формування заробітної плати у сільськогосподарському виробництві становлять: вид роботи, яку виконують; компетенція працівника; результати роботи (індивідуальні у сфері реалізації завдань або визначених цілей, колективні або групові – результати підприємства як сукупності); ринкові критерії [3].

Робота стосовно вивчення поведінки персоналу значною мірою ґрунтується на даних, отриманих у результаті анкетних досліджень, проведених у 2011-2014 роках на території Львівської області. Використано випадковий відбір даних. Респонденти були ідентифіковані за статтю, віком, освітнім рівнем, обійманими посадами й стажем праці на підприємстві. Проведені в такий спосіб дослідження дали змогу зібрати емпіричний матеріал щодо умов, стану, проблем формування персоналу підприємств і системи мотивації в них. Результати анкетування слугували для керівників підприємств орієнтиром щодо вибору пріоритетів як в управлінні персоналом, так і в застосуванні системи мотивації праці.

Чинниками, які неабияк впливають на ставлення до праці, є: підвищення рівня оплати праці, стабільність зайнятості, атмосфера в трудовому колективі, професійне зростання, задоволення працею, можливість використання особистих здібностей і вміння, організація праці. Серед демотивуючих чинників виокремлюють: зниження оплати праці, погіршення

мікроклімату в колективі, погіршення організації праці [7].

Дослідження показали, що у переважній більшості сільськогосподарських підприємств Львівської області не здійснювали оцінювання посад. У них не використовують систему оцінок праці, причому їх введення навіть не передбачають. Така ситуація характерна для всього сільського господарства України.

Стосовно мотиваційного процесу ситуація з його впровадженням в аграрній галузі ще критичніша [10]. Первинною та найважливішою складовою мотиваційного процесу є оцінка незадоволених потреб. Тому від якості цієї оцінки залежить загальна ефективність мотивації праці. Проте проведені дослідження засвідчують, що у більшості сільськогосподарських підприємств взагалі цілеспрямовано не проводять моніторингу наявних і перспективних потреб персоналу [5].

У сільськогосподарському підприємстві мають бути поєднані різні форми мотивації. Наші дослідження підприємств галузі показали, в який спосіб у реальній господарській практиці відбувається поєднання різних форм мотивації праці. Встановлено, що найпоширенішими та найефективнішими є матеріальні методи, оскільки саме вони слугують для задоволення більшості потреб. Практично в 70% сільськогосподарських підприємств здебільшого використовують матеріальні методи мотивації праці, натомість нематеріальні методи застосовують лише у 20,8% досліджуваних суб'єктів господарювання. У кожному десятому обстеженому підприємстві не використовують жодних методів мотивації працівників.

На рівень заробітних плат найбільше впливають:

– індивідуальні ефекти, яких досягають працівники;

– загальні ефекти господарювання підприємства [6].

Характерним є збільшення оплати праці для підприємств усіх форм власності, особливо у малопоширених господарських структурах. Також значно зріс розмір середньомісячної заробітної плати у господарських товариствах, коли у державних підприємствах цей показник

найменший. У такому разі заробітна плата не виконує своїх функцій взагалі, але вочевидь існують й інші стимули, які державні підприємства створюють для своїх працівників.

Оплата є одним із ключових мотиваторів праці у сільському господарстві, основним чинником зростання її продуктивності. Однак вона не єдина форма мотивації праці працівників. Необхідне застосування асортименту мотиваторів праці, що передбачає комплексний підхід до форм мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах як складової відповідних мотиваційних систем [1].

Оскільки основним джерелом матеріального зацікавлення до праці є заробітна плата, то її рівень щонайменше має забезпечувати задоволення необхідних потреб працівників. Зазначимо, що у різних категорій працівників є різні потреби, а відповідно, й рівень задоволеністю заробітною платою різний [4; 8].

Проведене дослідження розподілу працівників низки категорій дало змогу встановити, що найтипівіша оплата праці понад 2500 грн, причому наймодальнішою є група в сумі від 2500 до 3000 грн (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Рівень задоволення працівників, які обіймають різні посади у сільськогосподарських підприємствах Буського району Львівської області (станом на червень 2014 р.)\***

Посада	Мінімально допустимий рівень оплати праці (за результатами опитувань), грн	Фактичний рівень оплати праці, грн	Задоволеність рівнем оплати праці, %
Керівники та заступники	3820	2800	63,8
Головні спеціалісти	3650	2550	58,5
Спеціалісти	3180	2260	57,8
Інші працівники	2970	2080	54,8

\*Розраховано на основі [9].

Високий рівень безробіття змушує значну частину працівників погоджуватися на низьку зарплату. Особливо це характерно для людей передпенсійного віку, пошук роботи для яких надто ускладнений.

Наведені дані засвідчують, що загальний рівень задоволеності існуючим розміром оплати праці за всіма категоріями працівників досить низький, не перевищує навіть 75% бажаного. Зі зростанням статусу працівника вищими є як запити, так і рівень задоволення отримуваною ним заробітною платою.

Оплата праці на підприємстві здійснюється з двох джерел: із фонду

заробітної плати та з фонду матеріального заохочення. Собівартість продукції охоплює лише виплати із фонду заробітної плати. Тому, щоб визначити вплив співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньорічної заробітної плати на собівартість продукції, беруть до уваги тільки виплати з фонду заробітної плати [3; 5].

Безперечно, між продуктивністю й оплатою праці існує тісний взаємозв'язок (табл. 2).

Таблиця 2

**Взаємозв'язок річної продуктивності й оплати праці  
у сільськогосподарських підприємствах Львівської області (2014 р.)\***

Галузь	Кількість спостережень	Функція	Коефіцієнт детермінації
Продуктивності праці від оплати праці			
Сільське господарство	190	$Yx = 668,89 + 0,075x$	0,964
Рослинництво	151	$Yx = - 609,08 + 0,072x$	0,963
Тваринництво	121	$Yx = 66,952 + 0,0086x$	0,432
Оплати праці від продуктивності праці			
Сільське господарство	190	$Yx = 8435,67 + 12,4077x$	0,964
Рослинництво	151	$Yx = 8804,525 + 12,886x$	0,963
Тваринництво	121	$Yx = 7698,93 + 21,723x$	0,432

\*Розраховано на основі [9].

Згідно з поданими статистичними характеристиками оплата праці є не єдиним і, судячи з коефіцієнтів регресії, не ключовим чинником зростання продуктивності праці.

Спостерігаються відмінності розглядуваної залежності в галузях рослинництва і тваринництва. Якщо у рослинництві тіснота зв'язку між продуктивністю й оплатою праці висока, то у тваринництві її можна охарактеризувати як середню. Очевидно, що, по-перше, у зростанні продуктивності праці відіграють важливу роль інші чинники; по-друге, це засвідчує недосконалість системи матеріального стимулювання.

Для оцінки ефективності виробництва в дослідженні використано співвідношення темпів зростання продуктивності праці (за обсягом грошових надходжень) і темпів зростання середньорічної заробітної плати на одного працюючого, з урахуванням виплат із фонду матеріального заохочення.

Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці у сільському господарстві відносно середньомісячної заробітної плати одного працюючого у цій галузі в Україні протягом останніх років переважно становив менше, ніж 1,0, причому в сільськогосподарських підприємствах Львівської області він здебільшого перевищує одиницю.

Встановлено, що не завжди працівник зацікавлений винятково у вищому рівні заробітної плати. Тому важливим є пізнання

особистих потреб працівників, щоб застосувати до них нагороди, диференційовано застосовувати премії, зовнішні та внутрішні відзнаки, кар'єрне зростання [1; 2].

Наявність мотиваційних стратегій у підприємства унеможливує випадковість і необґрунтованість дії керівника, збільшує період ефективного функціонування, оскільки прийняття рішень стає раціональнішим. Мотиваційна стратегія ґрунтується на встановленні довгострокових цілей у сфері мотивації працівників, визначенні політики, інструментів і відповідного розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Вона є похідною від загальної стратегії підприємства та складовою стратегії управління людськими ресурсами.

Використання стратегічного підходу до управління мотивацією у сільському господарстві порівняно з традиційним підходом:

- розширює часовий горизонт прийнятого рішення;
- підкреслює, що мотивація повинна формувати та підтримувати глобальну стратегію підприємства й стратегію управління людськими ресурсами;
- підкреслює, що інструменти стимулювання повинні бути інтегровані з іншими елементами системи управління людськими ресурсами;

– відзначає, що мотиваційна стратегія тісно пов'язана з організаційною культурою підприємства.

Залежно від розмірів підприємства, організаційно-правової форми господарювання значення різних етапів запропонованого алгоритму будуть відмінними. Зокрема для великих і значною мірою для середніх сільськогосподарських підприємств кожен з етапів надзвичайно важливий і потребує відповідального ставлення до його виконання.

#### **Висновки і перспективи подальших наукових пошуків.**

1. Для працівників сільськогосподарських підприємств основним джерелом задоволення потреб як основи мотивації діяльності є саме підприємство як основне місце праці. Неспроможність сільськогосподарського підприємства забезпечити своєму працівнику рівень доходу та інших умов відповідно до його потреб змушує шукати джерела покриття потреб у діяльності поза основним місцем праці або сподіватися на державну допомогу, що негативно впливає як на результативність діяльності самого господарюючого суб'єкта, так і формує соціальну напругу в суспільстві.

2. У процесі дослідження встановлено, що основними чинниками, які неабияк впливають на ставлення до праці та покращання її результативності, є: підвищення рівня оплати праці, стабільність зайнятості, атмосфера праці, професійне зростання, задоволення працею, можливість реалізації власних здібностей, компетенцій та організація праці. Найбільш демотивуючими чинниками є зниження

оплати праці, погіршення мікроклімату в трудовому колективі та погіршення організації праці.

3. Дослідження показали, що у більшості сільськогосподарських підприємств Львівської області система мотивації праці не сформована, а в тих, де вона сформована, не відповідає сучасним вимогам. Практично не використовують нематеріальні та матеріальні неплатіжні форми мотивації праці, не проводять жодного оцінювання посад, не використовують системи оцінок праці, а їх впровадження найближчим часом навіть не передбачене.

4. Згідно з результатами проведеного анкетування вітчизняні сільськогосподарські підприємства орієнтуються на застосування традиційних і спрощених систем заробітної плати. Більшість досліджуваних роботодавців (керівників) вважають необхідною зміну цього стану речей, проте здійснення змін залишається здебільшого лише декларацією. Із проведених досліджень випливає, що зміни в системах оплати праці відбуваються надто повільно й не встигають за економічними змінами.

5. Основним результативним показником стану мотивації праці є рівень її продуктивності, який безпосередньо залежить від оплати праці. Однак така залежність підтверджується не завжди, що зумовлено недосконалістю системи оплати праці в окремих галузях сільськогосподарського виробництва, та спричиняє потребу в застосуванні інших неплатіжних матеріальних і нематеріальних форм мотивації працівників.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Андрющенко А. Оплата праці в сільському господарстві: стан, тенденції, причини / А. Андрющенко // *Аграрна економіка*. – 2014. – Т. 7, № 1–2. – С. 65–72.
2. Бабенко А. Г. Особливості відтворення трудового потенціалу в аграрному секторі України / А. Г. Бабенко, О. О. Васильєва // *Україна: аспекти праці*. – 2012. – № 5. – С. 38–45.
3. Баршніков В. М. Інститут державної служби: проходження державної служби : навч.-метод. посіб. / В. М. Баршніков. – К., 2010. – 140 с.
4. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві : монографія / В. С. Дієсперов. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 340 с.
5. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: Управлінський аспект : монографія / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2005. – 370 с.
6. Моніторинг показників заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [//www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua).
7. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотивації як науки про мотивацію праці / Р. Назаришин // *Україна: аспекти праці*. – 2013. – № 3. – С. 38–42.

8. Рекомендації з оплати праці робітників сільськогосподарських підприємств на збиранні зернових культур урожаю 2012 року [Електронний ресурс]. – К., 2012. – 68 с. – Режим доступу : [www.uarr.kiev.ua](http://www.uarr.kiev.ua).

9. Сільське господарство Львівщини у 2014 році : стат. зб. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2015. – 248 с.

10. Шатохіна М. А. Мотиви зайнятості населення в аграрній сфері / М. А. Шатохіна, М. А. Блажко // Економічні та соціальні аспекти розвитку АПК і сільських територій. – К. : Об'єднаний інститут економіки НАН України. – 2004. – Вип. 1. – С. 149–159.

