

УДК 331.101.3:005.336.1

М. М. Жибак,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства,  
ВП НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"

В. І. Літвінов,

ст. викладач кафедри обліку і аудиту,

ВП НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"

## СТАН ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

M. Zhybak,

Doctor of Economics, Professor, head of the department of enterprise economy, Separated subdivision of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Berezhany agrotechnical institute", Berezhany, Ternopil area  
V. Litvinov,

Senior Lecturer of Accounting and Audit department, Separated subdivision of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Berezhany agrotechnical institute", Berezhany, Ternopil area

### CONDITION AND WAYS OF LABOUR MOTIVATION IMPROVEMENT IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті висвітлено характерні особливості мотивації праці, її економічну сутність та стан на сучасному етапі розвитку економіки в аграрному секторі. Відзначено, що недостатня мотивація праці у сучасних умовах часто негативно впливає на реалізацію сільськогосподарськими підприємствами своїх потенційних можливостей. Проведено аналіз основних тенденцій в галузі оплати праці, запропоновано шляхи вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств. Вказано, що визначальною умовою ефективного функціонування та розвитку аграрних підприємств є формування системи мотивації праці. Зростання сільськогосподарського виробництва, отримання прибутків аграрними виробниками, знаходяться в прямій залежності від ефективності мотивації праці в аграрному секторі економіки, зокрема поєднанні її матеріальних та нематеріальних засобів, у результаті чого забезпечується розвиток людських здібностей і можливостей як кінцевої мети суспільного прогресу.

Given article dwells upon particular features of labour motivation, its economical essence and state at present level of economy development in the agricultural sphere. It is admitted that lack of the labour motivation in modern conditions drastically influences the potential implementation of agricultural enterprises. The analysis of major trends in payments is suggested, ways of improving system of material incentives for farm workers are given. It is admitted that formation of work motivation is crucial for the efficient functioning and development of agricultural enterprises. Growth of agricultural production, as well as agricultural producers income is directly dependent on the efficiency of labour motivation in the agricultural sector. In particular it depends on the combination of tangible and intangible assets, which results in secured development of human skills and capabilities as the ultimate goal of social progress.

*Ключові слова: мотивації праці, сільськогосподарські підприємства, конкурентне середовище, оплата праці, аграрний сектор.*

*Key words: labour motivation, agricultural enterprises, competitive environment, salary, agricultural sector.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Подальше формування соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні передбачає удосконалення адекватного механізму трудової мотивації, що ґрунтується на висновках сучасної економічної теорії, а також на практичному досвіді господарювання. Сучасна система моти-

вації праці має враховувати тенденції розвитку відносин власності, економічного статусу підприємців і найманих працівників, джерел, рівня, складу і структури їх доходів в умовах постійних змін у конкурентному середовищі, зміни в законодавчій базі, у кон'юнктурі всіх видів ринку.

Недостатня мотивація у сучасних умовах часто негативно впливає на реалізацію сільськогосподарськими підприємствами своїх потенційних можливостей, призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, до зниження продуктивності праці й ефективності використання персоналу. Актуальність дослідження зумовлюється й тим, що проблема мотивації трудової діяльності належить до таких, які не можуть бути вирішеними до кінця, оскільки мотивація як біологічний і психологічний механізм однаково актуальна для будь-якого стану розвитку економіки.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми трудової мотивації та її трансформації в умовах сучасної системної кризи визначається необхідністю пошуків нових мотиваційних механізмів і досить плідно розглядаються в роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів, соціологів, управлінців, психологів та інших фахівців.

Теоретико-методологічним питанням мотивації праці в аграрному секторі економіки присвячена низка робіт таких учених, як О.А. Аврамчук, О.А. Бугуцький, М.Х. Вдовиченко, В.В. Вітвіцький, О.К. Гастев, В.С. Дієсперов, О.Ю. Єрмаков, М.П. Керженцев, І.І. Лукінов, А.В. Македонський, М.І. Нижній, М.Ф. Соловйов, С.Г. Струмилін, Н.М. Суліма, В.К. Терещенко, О.В. Шкільов, О.М. Шпичак, В.В. Юрчишин та інші. Однак питання матеріального стимулювання в сільськогосподарських підприємствах залишаються недостатньо розкритими і потребують подальшого вивчення.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Визначити вплив об'єктивних факторів на механізм трудової мотивації, необхідність розробити і сформулювати напрями удосконалення матеріального стимулювання аграрних виробників визначили вибір теми, мету і завдання даного дослідження.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом тривалого періоду історії людського суспільства, аж до епохи високорозвиненого промислового виробництва, питання раціональної організації праці та управління людськими ресурсами не мали належного наукового обґрунтування. Проте проблеми природи і принципів справедливого й ефективного управління працею були предметом роздумів багатьох великих мислителів, а основи реалістичних поглядів на процес забезпечення досягнення загальних цілей у ході спільної життєдіяльності людей беруть початок ще в античності. У ранніх теоріях мотивації основою стимулювання праці був фізичний примус; таке розуміння

природи мотивації було закладено ще Аристотелем, Платоном та ін. [1].

Комплексний підхід до визначення цього поняття як об'єкта психологічних досліджень, як процесу психічної корекції конкретної діяльності, як сукупності чинників, що детермінують поведінку людей, використовують із початку ХХ століття представники інституціонального напрямку економічної науки. До того мотивацію інституціоналісти розглядали еволюційно, що забезпечувало не тільки розуміння минулого, а й відкривало можливість для прогнозування майбутнього. Однак у сучасних умовах мотивація праці пов'язується з її соціальним змістом, із внутрішнім ставленням людини до праці, із людськими стосунками, на які впливають умови праці та продуктивність роботи людей.

Мотивація праці — це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, направленої на досягнення певної мети. На нашу думку, систему мотивації слід розглядати як сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії "потреби". Потреба — це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Термін "мотив" походить від латинського "movere", що означає "приводити в рух", "штовхати" [1]. В економічній літературі цей термін трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

У суспільстві завжди діє складна система мотивації трудової діяльності, котра, з одного боку, включає в себе велике число факторів, що визначають активність людини, з іншого — неоднозначно діє на окремих людей. Система мотивації включає ланки, набір основних мотивів і відповідні варіанти поведінкових реакцій на вказані мотиви. Найбільш стійкою і оптимальною є система мотивації, яка базується на особистих, колективних і суспільних інтересах працівників підприємства. У цій системі трудової мотивації враховуються не тільки колективні (престиж підприємства, підвищення конкурентоспроможності, вирішення соціальних, трудових та екологічних проблем) та особисті (зростання доходів працівника, повага в колективі, можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації і т. п.), але і громадські інтереси (виробництво якісної, ефективної та доступної за ціною продукції) [2].

Основне значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку

Таблиця 1. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні

№ п/п	Галузі народного господарства	Роки									
		2011		2012		2013		2014		2015	
		Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати
	<b>Усього</b>	<b>2633</b>	<b>100</b>	<b>3026</b>	<b>100</b>	<b>3265</b>	<b>100</b>	<b>3480</b>	<b>100</b>	<b>4195</b>	<b>100</b>
1	Сільське, лісове та рибне господарство	1853	70	2086	69	2340	72	2556	73	3309	79
2	у т.ч. сільське господарство	1791	68	2026	67	2270	70	2476	71	3140	75
3	Промисловість	3107	118	3478	115	3763	115	3988	115	4789	114
4	з неї виробництво харчових продуктів та тютюнових виробів	2545	97	2891	96	3110	95	3337	96	4184	100
5	Будівництво	2270	86	2516	83	2702	83	2860	82	3551	85
6	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	2342	89	2704	89	3010	92	3439	99	4692	112
7	Транспорт, складське господарство, поштова діяльність	3071	117	3412	113	3589	110	3768	108	4653	111
8	Тимчасове розміщування й організація харчування	1777	67	2055	68	2249	69	2261	65	2786	66

працівників підприємства, направивши її на досягнення поставлених перед ним стратегічних завдань, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними задачами підприємства [3].

Рівень мотивації аграрних працівників істотно залежить від внутрішніх факторів (матеріальне і моральне стимулювання, рівень економічного розвитку підприємства, відносини власності, рівень соціального захисту, соціальний клімат у колективі, освіта та рівень професійної підготовки, ефективність використання земельних, трудових та інших ресурсів тощо), що корегуються власником підприємств, в той час як дія зовнішніх факторів (природно-кліматичні умови виробництва, державна політика, кон'юнктура ринку праці, рівень соціально-побутового обслуговування тощо) зумовлена переважно функціонуванням державних інститутів. Проте дія зовнішніх та внутрішніх факторів безпосередньо впливає як на рентабельність реструктуризованих підприємств, так і на добробут аграрних працівників та їхнє ставлення до роботи.

У процесі ефективного використання персоналу особливе значення має матеріальне стимулювання праці. Розвиток аграрного сектора економіки України за рахунок інтенсифікації виробництва, впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу неможливий без гідного рівня оплати сільської праці. Також слід зазначити, що оплата праці в сільському господарстві протягом тривалого періоду була найнижчою серед усіх галузей народного господарства [4]. Ріст

заробітної плати у галузі сільського господарства значно відстає від середньомісячної номінальної заробітної плати окремих галузей економіки України (табл. 1) [5]. У структурі фонду оплати праці найбільшу його частину складає основна заробітна плата, що сприяє здійсненню відтворювальних функцій.

У межах компетенції керівництва аграрних підприємств залишаються такі інструменти побудови ефективної системи стимулювання праці, як встановлення залежності оплати праці від її результатів, раціональний розподіл фонду заробітної плати (опираючись на зарубіжний досвід, частка основної тарифної заробітної плати у середньому має бути не меншою за 70%), створення ефективної системи преміювання всіх категорій працівників, особливо в такій трудомісткій галузі аграрного виробництва. Премії, доплати і надбавки, що входять до фонду оплати праці є важливим інструментом мотивації для працівників галузі. Додаткова заробітна плата є своєрідним доповненням, що виконує стимулюючу функцію, заохочуючи працівників до якісного та результативного виконання своєї роботи.

Сільськогосподарська праця має свою специфіку, яка впливає на її оплату. Адже за умови однакових витрат існує ймовірність отримання різних кінцевих результатів діяльності, що залежить від родючості ґрунтів, застосування сортового матеріалу та добрив, природно-кліматичних умов, проявів сезонності тощо. Характерною особливістю аграрного виробництва також є те, що працівнику високої кваліфі-

кації протягом року треба виконувати різні роботи, які відносяться до різних розрядів і відповідно одержувати різну оплату. Ефективним інструментом матеріального стимулювання працівників аграрних підприємств є додаткова оплата за перевиконання сезонних завдань або змінних норм продуктивності за підвищеними розцінками. Також доцільним є стимулювання працівників за виконання сезонних завдань у визначений термін.

Сьогодні в галузі сільського господарства ще широко застосовується не лише грошова форма оплати, а й натуральна. При цьому роль останньої є досить високою в умовах погіршення фінансового становища багатьох підприємств. Виплати в рахунок натуральної оплати праці має для селян суттєве значення. Іноді підприємства використовують безкоштовну видачу, однак її використовують як одноразову допомогу для стимулювання важливих сільськогосподарських робіт. Однак обсяг натуральної оплати на переважній більшості підприємств перевищує 50%, а вартість продукції, якою вона виплачується, значно вища за собівартість. Аналізуючи застосування матеріальної мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, варто зазначити, що оплата праці не тільки не відповідає якості та кількості затраченої праці, але в переважній більшості існує заборгованість з її виплати. Натуральна оплата праці використовується найчастіше в умовах розрахунків із сезонними працівниками на роботах зі збирання врожаю, а питома вага виробленої продукції, що розподіляється на натуральну оплату праці, відображається в Положенні про оплату праці аграрного підприємства, що затверджується на загальних зборах трудового колективу.

Основною метою матеріального стимулювання персоналу є підвищення продуктивності праці, саме цей показник слід обрати в якості результуючої ознаки. Заходи з підвищення продуктивності праці спрямовані на збільшення ефективності господарської діяльності, зокрема на зростання рівня рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Однак існуюча в аграрному секторі система соціальних пільг та гарантій використовується не в повній мірі, тому не створює у працівників відчуття соціальної захищеності, не стимулює працю. З огляду на це, на сільськогосподарських підприємствах необхідно задіяти такі методи, як надання підприємствами додаткових соціальних гарантій та пільг, задля залучення нових працівників, зниження плинності праці, стимулювання праці персоналу.

Дієвість матеріального стимулювання в системі вимог до внутрішньогосподарських економічних відносин буде ефективнішим за умови включення в договори питань організації виробництва і стимулювання праці персоналу. Трудовий договір

повинен сприяти підвищенню трудової діяльності персоналу всіх категорій сільськогосподарських підприємств.

Слід зазначити, що результати праці багато в чому залежать від низки психологічних чинників. Врахування цих чинників дає можливість цілеспрямовано впливати на окремих працівників і допомагає керівникові формувати колектив з єдиними цілями і завданнями. Отже, з підвищенням ролі людського чинника все більшої актуальності набувають психологічні методи мотивації. Основою таких методів є перевага нематеріальних стимулів над матеріальними, тобто основна роль відводиться таким чинникам, як самоповага, визнання з боку членів колективу, моральне задоволення роботою та гордість за свій колектив та місце роботи. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого шанують, людина розчаровується в своїй роботі, що негативно впливає на продуктивність праці і результати виробництва загалом. Однак ці методи на фоні недостатнього матеріального стимулювання не забезпечують бажаного мотивуючого впливу на працівників.

Важливим є і стимулювання за рахунок перерозподілу робочого часу, що є доречним у сфері аграрного виробництва. Цей метод реалізується через систему надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених завдань, забезпечення нормального ходу виробничого процесу.

Необхідно відзначити, що можна здійснювати мотиваційний вплив на трудову активність працівників за допомогою корпоративної культури без використання грошових виплат, створюючи лише сприятливий мікроклімат в колективі. Використовувати такі засоби корпоративної культури, як наради, корпоративні журнали, інформаційні меморандуми, електронну пошту задля створення внутрішньої комунікації між працівниками підприємств.

Важливим мотиваційним фактором є покращення якісних параметрів працівників села. Аграрний сектор має дефіцит у кваліфікованих робітниках, відтік працівників із сільського господарства робить необхідним розробку нової системи підготовки і перепідготовки різних категорій персоналу, враховуючи не тільки потребу сільськогосподарських підприємств у різних спеціальностях, але й бажання персоналу до свого професійного розвитку.

Мало використовуються аграрними підприємствами такі засоби нематеріальної мотивації персоналу, як організація відпочинку, надання путівок, допомога у навчанні дітей, проведення культурних і спортивних заходів та багато інших, які мотивують працівників до прояву творчої і інноваційної активності та самовираження.



Для підвищення рівня зайнятості в сфері аграрного виробництва насамперед потрібно впливати на залученні молоді до працевлаштування в аграрному секторі економіки. За даними дослідження Інституту підготовки кадрів ДСЗ України, основними мотивами, які б спонукали до зайнятості в сільському господарстві молоді, є високий заріток (82,2%), зручний режим роботи (36,0%), сприятлива морально-психологічна атмосфера в трудовому колективі (32,4%), відповідність роботи набутій спеціальності (26,7%), близьке розташування від дому (21,3%), престижність роботи, думка оточуючих і знайомих (19,8%), добрі особисті стосунки із власником (керівником) — (14,2%) та інші мотиви — 20,3% [6].

Надзвичайно важливе місце в удосконаленні мотивації праці аграрних підприємств займає створення виробничої й обслуговуючої інфраструктури, вироблення нової ідеології сільського розвитку, яка буде спроможна подолати невпевненість сільського населення у своєму майбутньому, змінити ставлення держави до селян, відновити його довіру до влади та покращити соціально-психологічний клімат на селі. На формуванні трудового потенціалу села та його мотивації необхідно зробити основний акцент, оскільки сталий розвиток сільської місцевості визначається не тільки відродженням високоорганізованого, конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва, але й створенням робочих місць та досягненням соціального добробуту сільського населення [7].

Зміна існуючої системи мотивації зумовлюється ще й потребою значних іноземних інвестицій у сільське господарство. Іноземні власники звикли використовувати європейські моделі менеджменту організацій і, відповідно, вимагають створення нової системи мотивації, яка б відповідала сучасним загальносвітовим тенденціям, а головне — робила винагороду залежною від результатів праці.

### ВИСНОВКИ ТА ПОДАЛЬШІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стабілізація та зростання сільськогосподарського виробництва, прибутки аграрних виробників, знаходяться в прямій залежності від ефективності мотивації праці в аграрному секторі економіки, зокрема поєднанні її матеріальних та нематеріальних засобів, у результаті чого забезпечується розвиток людських здібностей і можливостей як кінцевої мети суспільного прогресу та його впливу на виробництво. Пріоритетами напрямами сучасної системи мотивації праці аграрних підприємств є удосконалення та підвищення рівня оплати праці, стимулювання молоді для проживання і виробничої діяльності на сільських територіях, державна підтримка у забезпеченні сприятливого інвестиційного клімату, наданні пільгових кредитів, консультаційних послуг та сприятливі розвитку сільського дорадництва, залученні кері-

вників сільськогосподарських підприємств до участі господарств у професійних виставках, ярмарках, міжнародних конференціях тощо.

#### Література:

1. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотивації як науки про мотивацію праці / Р. Назаришин // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 3. — С. 38—42.
2. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: моногр. / Л.П. Червінська. — К.: ПАРАПАН, 2003. — 322 с.
3. Гайдуцький П. Зростання економіки і добробуту людей: пошук оптимальних пропорцій / П. Гайдуцький // Урядовий кур'єр. — 2007. — № 66 (13 квітня). — С. 5.
4. Моніторинг показників заробітної плати, Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: //www.mlsp.gov.ua
5. Сільське господарство України. Статистичний збірник за 2015 рік / За ред. О.М. Прокопенко. — К.: Державна служба статистики України, 2016. — 360 с.
6. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: монографія / В.С. Дієсперов. — К.: ННЦ ІАЕ, 2008. — 340 с.
7. Жибак М.М. Розвиток трудового потенціалу села західногорегіону України: монографія / М.М. Жибак. — Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. — 336 с.

#### References:

1. Nazaryshyn, R. (2013), "Fundamental concepts of motivation as the science of labor motivation", Ukraine: labor aspects, vol. 3, pp. 38—42.
  2. Chervinska, L. (2003), Motyvatsiia trudovoi diialnosti v ahrarniy sferi [Labour motivation in agricultural sphere], PARAPAN, Kyiv, Ukraine.
  3. Haidutsky, P. (2007), "Economic growth and human well-being: the search for optimal proportions", Governmental Courier, vol. 66, p. 5.
  4. The official site of Ministry of Social Policy of Ukraine (2017), "Monitoring of Wage Payments Indices", available at: <http://www.mlsp.gov.ua> (Accessed 1 Mar 2017).
  5. State Statistics Service of Ukraine (2015), Silske hospodarstvo Ukrayiny, Statystychnyy zbirnyk 2015 [Ukrainian agriculture. Statistical yearbook for 2015], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.
  6. Diiesperov, V. (2008), Efektyvnist vyrobnytstva u sil'skohospodarskomu pidpryyemstvi [Efficiency of production in agricultural enterprise], monograph, NNTC IAE, Kyiv, Ukraine.
  7. Zhybak, M. (2010), Rozvytok trudovoho potentsialu sela zakhidnohorehionu Ukrayiny [The development of labor potential of village in Western Ukraine], Aston, Ternopil, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 04.03.2017 р.