

УДК 631.1: 331

М. І. Полюк,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МОТИВАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ

M. Polyuk,

Senior Lecturer of Lviv Trade and Economic University, Lviv

MOTIVATION OF PERSONNEL DEVELOPMENT AT AGRICULTURAL ENTERPRISES: CURRENT TRENDS AND PROSPECTS OF IMPROVEMENT

У статті проведено комплексний аналіз сучасних тенденцій становлення та розвитку системи мотивації розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств. З метою аналізу тенденцій розвитку системи мотивації персоналу, які застосовуються в організаціях України, нами було проведено соціологічне дослідження на базі сільськогосподарських підприємств. За результатами проведеного соціологічного дослідження автором визначено основні особливості та принципи мотивації, що застосовуються на сільськогосподарських підприємствах у розрізі двох категорій працівників: адміністративних працівників та робітників. Встановлено, що на більшості господарств основним інструментом мотивації працівників обох категорій є премії та надбавки до заробітної плати. Для адміністративних працівників поширеними механізмами мотивації є також нематеріальні інструменти, зокрема: можливість кар'єрного зростання та гнучкий графік роботи. Для робітників агроформувань застосовуються також інші інструменти матеріальної мотивації, зокрема: одноразові виплати соціального характеру у разі потреби. У 20 % сільськогосподарських підприємств мотивація не застосовується взагалі. Визначено, які інструменти мотивації працівники діючих підприємств вважають найбільш дієвими. До них відносяться: виплата премій, надбавок до заробітної плати, виплати соціального характеру (в т.ч. матеріальної допомоги), можливість кар'єрного зростання. Проаналізовано залежність між рівнем організації мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах та їх розміром (за чисельністю працівників). Обґрунтовано оптимальну для сільськогосподарських підприємств структуру мотиваційного процесу розвитку персоналу. Розкрито детальні етапи організації процесу мотивації.

In the article the complex analysis of modern tendencies of formation and development of the system of motivation of development of personnel of agricultural enterprises is carried out. In order to analyze the trends of the system of motivation of the personnel employed in organizations of Ukraine, we conducted a sociological survey on the basis of agricultural enterprises. According to the results of the sociological research, the author identified the main motivations used in agricultural enterprises in terms of two categories of workers: administrative workers and workers. It is established that on the majority of farms the basic tool of motivation of workers of both categories is premiums and surcharges to the salary. For administrative workers, common mechanisms for motivating are also non-financial instruments, in particular: career growth and flexible work schedules. Other means of material motivation are used for agribusiness workers, in particular: one-time social payments in case of need. In 20% of agricultural enterprises, motivation is not applied at all. It is determined which motivational tools are considered by the employees of the operating enterprises to be most effective. These include: the payment of premiums, allowances for wages, social payments (including material assistance), the possibility of career growth. The relationship between the level of organization of personnel motivation at agricultural enterprises and their size (by number of employees) is analyzed. It is proved that the structure of motivation process for personnel development is optimal for agricultural enterprises. Detailed stages of organization of the process of motivation are revealed.

Ключові слова: мотивація персоналу, розвиток, інструменти мотивації, сільськогосподарські підприємства, методи.

Key words: motivation of personnel, development, motivation tools, agricultural enterprises, methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах господарювання підприємства шукають усі можливі способи досягнення підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентоспроможності. Працівники як основа ресурсного потенціалу організацій є важливим інструмен-

том у процесі стратегічного і тактичного розвитку. Підвищення продуктивності праці та створення позитивного іміджу підприємства завдяки ефективному використанню людського ресурсу дозволить у найдешевший спосіб досягнути поставлених цілей розвитку. Тому дослідження теоретичних основ організації ефективної оцінки та мотивації персоналу є досить актуальними для детального вивчення.

Які інструменти мотивації адмінперсоналу до ефективної роботи застосовуються на Вашому підприємстві?

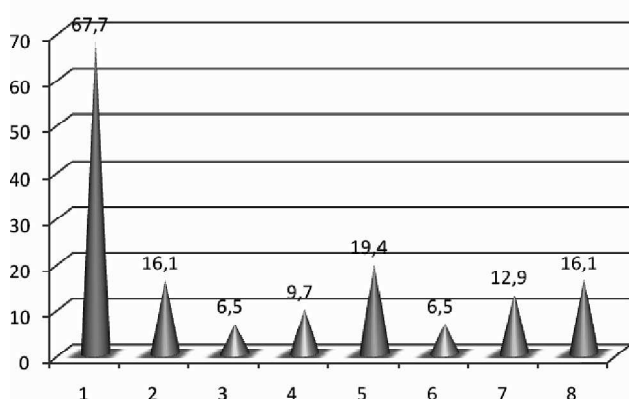


Рис. 1. Відповіді респондентів на запитання: "Які інструменти мотивації адмінперсоналу до ефективної роботи застосовуються на Вашому підприємстві?"

Джерело: результати проведеного автором соціологічного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Нині у теорії та практиці відомо чимало різних методів мотивації персоналу. Відомими вітчизняними науковцями, які досліджують проблеми удосконалення методики мотивації персоналу є: В. Данюк, А. Колот, Д. Мельничук, В. Петюх, О. Крушельницька, В. Якубів [1—4]. Проте сучасна система менеджменту змінюється швидкими темпами, що зумовлює необхідність постійного пошуку ефективніших методик мотивації розвитку персоналу, в т.ч. на сільськогосподарських підприємствах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення основних тенденцій розвитку систем мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств та на цій основі обґрунтування ефективних напрямів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Для досягнення поставленої мети застосовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження, а саме: аналіз, синтез, порівняння, групування, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, моделювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Зміна пріоритетів у системі сучасного менеджменту організацій та визнання того, що персонал і бренд є найважливішими ресурсами і локомотивами розвитку змушує менеджерів

- 1 - премії, надбавки за результатами роботи;
- 2 - виплати соціального характеру (матеріальні допомоги у разі потреби);
- 3 - відзначення кращих працівників на нарадах;
- 4 - відзначення кращих працівників нагородами, грамотами;
- 5 - можливість кар'єрного зростання;
- 6 - встановлення гнучкого графіку роботи;
- 7 - можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
- 8 - не застосовуються

оптимізувати систему управління таким чином, щоб формувати потужну команду працівників, які сприятимуть розвитку бізнесу та створенню позитивного іміджу продукту й підприємства загалом.

За таких умов менеджери все більше уваги приділяють питанням розвитку системи управління персоналом і в т.ч. системи мотивації працівників. При цьому враховуючи довгострокову перспективу використання персоналу — його слід розглядати як об'єкт інвестування та розвитку.

Одним з напрямів забезпечення підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємств є зростання їх якісного стану та потенціалу. Цього можна досягти шляхом активного розвитку професійного та особистісного працівників. Інвестиції в розвиток персоналу — це запорука формування ефективного працівника у майбутньому. Проте на даний час лише на невеликій частині підприємств України застосовуються ефективні методики розвитку працівників.

З метою аналізу методик мотивації персоналу, які застосовуються в організаціях України, нами було проведено соціологічне дослідження на базі сільськогосподарських підприємств. Таке дослідження стосується оцінки наявності та ефективності системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах.

Результати відповідей на запитання "Які інструменти мотивації адмінперсоналу до ефективної роботи застосовуються на Вашому підприємстві?" відображені на рисунку 1.

З даних рисунка 1 видно, що на більшості опитаних сільськогосподарських підприємствах — 67,7 % респондентів — як основний мотиваційний інструмент для адміністративного персоналу застосовуються премії та надбавки за результати роботи. Інший вид матеріальної мотивації — виплати соціального характеру (в т.ч. матеріальні допомоги) застосовуються на 16,1% досліджуваних господарств.

Серед нематеріальних видів мотивації найбільш популярним є можливість кар'єрного зростання — 19,4 % та можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації — 12,9%.

Які інструменти мотивації робітників до ефективної роботи застосовуються на Вашому підприємстві?

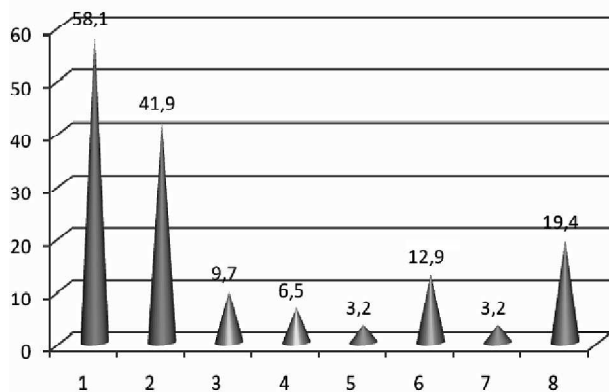


Рис. 2. Відповіді респондентів на запитання: "Які інструменти мотивації робітників до ефективної роботи застосовуються на Вашому підприємстві?"

Джерело: результати проведеного автором соціологічного дослідження.

У 16,1 % підприємств-респондентів взагалі не застосовуються інструменти мотивації для адміністративних працівників, що безумовно свідчить про низьку ефективність системи управління кадрами.

Для порівняння проаналізовано раціональність застосування різних інструментів мотивації у процесі управління робітниками. Так, опрацьовані відповіді на запитання "Які інструменти мотивації робітників до ефективної роботи застосовуються на Вашому підприємстві?" відображені на рисунку 2.

Як видно з рисунка 2, для робітничих кадрів інструменти мотивації застосовуються у ще меншій мірі. Так, у 58,1 % опитаних підприємств робітникам виплачуються премії та надбавки, 41,9 % (що значно перевищує рівень для адмінперсоналу) робітників отримують матеріальні допомоги у разі потреби; та у 12,9 % господарств є можливість встановлення гнучкого графіку роботи (це стосується, передусім, позмінного графіку роботи).

Нематеріальні види мотивації застосовуються дуже рідко, що цілком виправдано, і на 19,4 % підприємствах взагалі не застосовуються ніякі си-

- 1 - премії, надбавки за результатами роботи;
- 2 - виплати соціального характеру (матеріальні допомоги у разі потреби);
- 3 - відзначення кращих працівників на нарадах;
- 4 - відзначення кращих працівників нагородами, грамотами;
- 5 - можливість кар'єрного зростання;
- 6 - встановлення гнучкого графіку роботи;
- 7 - можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
- 8 - не застосовуються

стеми мотивації робітників.

Позитивною тенденцією є те, що для робітників переважають матеріальні форми мотивації над нематеріальними, але негативною є те, що практично на кожному п'ятому підприємстві не застосовуються мотиваційні механізми для робітників загалом.

Для вивчення думки респондентів щодо важливості застосування різних мотиваційних інструментів, ми запропонували працівникам сільськогосподарських підприємств відзначити 3, на їх думку,

найважливіші мотиваційні інструменти. На рисунку 3 зображено результати відповідей.

Як видно з рисунка 3 працівники агроформувань вважають, що найважливішими мотиваційними інструментами є:

- премії, надбавки за результати роботи — 100 %;
- виплати соціального характеру (матеріальні допомоги у разі потреби) — 54,8 %;
- можливість кар'єрного зростання — 35,5 %;
- встановлення гнучкого графіку роботи — 25,8 %;

Які на вашу думку інструменти мотивації є найбільш дієвими (3 основні) на підприємстві?

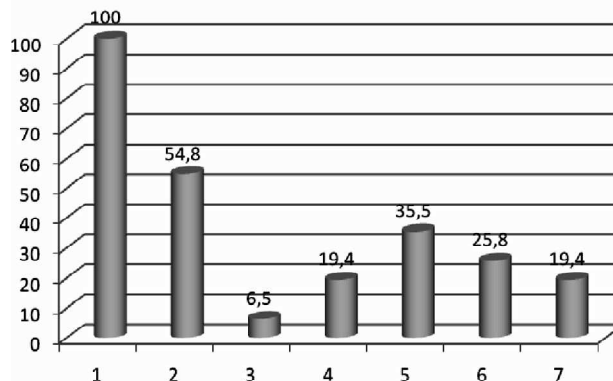


Рис. 3. Відповіді респондентів на запитання: "Які, на вашу думку, інструменти мотивації є найбільш дієвими (3 основні) на підприємстві?"

Джерело: результати проведеного автором соціологічного дослідження.

- 1 - премії, надбавки за результатами роботи;
- 2 - виплати соціального характеру (матеріальні допомоги у разі потреби);
- 3 - відзначення кращих працівників на нарадах;
- 4 - відзначення кращих працівників нагородами, грамотами;
- 5 - можливість кар'єрного зростання;
- 6 - встановлення гнучкого графіку роботи;
- 7 - можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації



Рис. 4. Структура мотиваційного процесу

Джерело: розробка автора.

— відзначення кращих працівників нагородами, грамотами — 19,4 %;

— можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації — 19,4 %.

Найменша частина опитаних вважають, що ефективним мотиваційним інструментом може бути відзначення на нарадах, а саме лише 6,5%.

Проведене соціологічне дослідження базувалося на таких вихідних принципових положеннях:

1) до наукового обстеження залучались сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм;

2) при проведенні дослідження обстежувались різні за розміром агроформування;

3) респондентами були різні представники господарств — керівники, менеджери з персоналу або інші адміністративні працівники;

4) дослідження проводилось на засадах анонімності з метою отримання правдивих та неупереджених даних від респондентів;

5) до анкети включено достатньо багато питань щодо загальної характеристики підприємства (організаційно-правова форма господарювання, період існування підприємства, чисельність працівників, вік і досвід керівника, наявність стратегії розвитку підприємства) та специфічні питання, пов'язані з об'єктом даного дослідження (наявність системи оцінки персоналу, оцінка ефективності діючої системи оцінки працівників, наявність досвіду з використання різних мотиваційних заходів, оцінка їх ефективності, перспективні бачення щодо можливості удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на їхніх господарствах).

Дотримання даних принципових положень наукового соціологічного дослідження дозволило об'єктивно дослідити характерну для сільськогосподарських підприємств ситуацію щодо методик оцінювання та мотивації персоналу, а також встановити ставлення керівників господарств до необхідності проведення змін щодо цих управлінських елементів.

У цьому соціологічному дослідженні взяло участь 126 респондентів із різних сільськогосподарських підприємств України.

Враховуючи наявність позитивних тенденцій щодо мотивації персоналу в цілому, слід відзначити, що на діючих в Україні сільськогосподарських підприємствах практично відсутні елементи мотивації розвитку персоналу. Проте нинішні виклики в економічному середовищі та діяльність в умовах невизначеності потребують не лише підбір кращих працівників та мотивація їх до ефективного розвитку, але й постійної роботи щодо розвитку працівників. У зв'язку з цим, нами розроблено механізм оцінки тенденцій розвитку персоналу як передумови для створення комплексного механізму мотивації. Пропонуємо проводити таку оцінку на основі шкали оцінювання тенденцій розвитку працівників.

Мотивація тенденцій розвитку працівника має надзвичайно важливе значення, оскільки сприяє удосконаленню основного ресурсу виробництва — персоналу. Нині лише розумні, активні, натхненні люди можуть сприяти ефективному розвитку підприємства. Так, виконавчий директор некомерційної мікрофінансової організації Grameen America, колишня CEO компанії Avon Андреа Юнг з цього приводу казав: "Найбільший пріоритет для CEO — таланти. Кажуть, що головне — це бачення і стратегія, але спочатку потрібно знайти правильних людей" [1]. Погоджуючись з цим значну увагу у роботі звертаємо на розробку дієвого мотиваційного механізму.

На основі узагальнення різних наукових підходів до систематизації процесу мотивації персоналу [5—9] нами виокремлено такі етапи мотивації:

1 етап: виникнення незадоволених потреб у людини, що змушують її шукати шляхи її розв'язання;

2 етап: активний чи пасивний пошук людиною шляхів задоволення існуючих потреб;

3 етап: визначення конкретних напрямів діяльності задля задоволення потреби;

4 етап: активна діяльність, спрямована на отримання певного результату задля здобуття можливості задоволення потреби;

5 етап: отримання винагороди (результату) за виконану роботу;

6 етап: задоволення потреби за рахунок отриманої винагороди;

7 етап: співставлення "затрачених зусиль" із "отриманою винагородою" та "ефектом від задоволеної потреби";

8 етап: виникнення нової потреби і перехід до етапу 2 (рис. 4).

Як видно із запропонованої структури мотиваційного процесу він є циклічним із наростаючими кількісними і якісними характеристиками, оскільки кожні наступні потреби (за підходом А. Маслоу) є вищого рівня.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином за результатами проведених досліджень нами обгрунтовано концептуальні основи ефективної системи оцінки та мотивації персоналу, які включають: розробку раціональної організації системи оцінки та мотивації персоналу; розробку ефективної методики оцінки працівників сільськогосподарських підприємств; розробку оптимальної (раціональної з точки зору витрати-доходи для різного типу підприємств) методики мотивації персоналу. Запропоновані впровадження для сільськогосподарських підприємств матимуть високу результативність з точки зору "доходи-витрати", оскільки дані інноваційні інструменти оцінки та мотивації мають високий рівень мотиваційного впливу та економічний ефект для підприємства загалом.

Література:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2005. — 337 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К.: "Кондор". — 2005. — 308 с.
4. Якубів В.М. Управлінська модель забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження диверсифікаційних процесів / В.М. Якубів, Н.І. Горогоцька, Р.Д. Якубів // Актуальні проблеми економіки. — 2015. — № 8. — С. 58—66.
5. 17 цитат відомих людей про пошуки "правильних" людей [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bizua.org/342/17-citat-vidomix-lyudej-pro-poshuki-pravilnix-lyudej>

6. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету "Україна". — 2015. — № 15. — С. 98—103.

7. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу // Економіка харчової промисловості. — 2014. — № 1. — С. 69—74.

8. Baldoni, John. Great Motivation Secrets of Great Leaders. New York: McGraw-Hill, 2005. 1+. Web. 18 Jan. 2012.

9. "Employee Motivation: Theory and Practice" Team Building Training and Development. Web. 17 Jan. 2016 [Електронний ресурс]: — Режим доступу: <http://www.accel-team.com/motivation>

References:

1. Kolot, A.M. (2005), *Motyvatsiia personalu [Motivation of staff]*, KNEU, Kyiv, Ukraina.
 2. Daniuk, V.M. Petiukh, V.M. Tsymbaliuk, S.O. (2004), *Menedzhment personalu [Personnel Management]*, KNEU, Kyiv, Ukraina.
 3. Krushel'nyts'ka, O.V. Mel'nychuk, D.P. (2005), *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*, Kondor, Kyiv, Ukraina.
 4. Yakubiv, V.M. Horohots'ka, N.I. Yakubiv, R.D. (2015), "Management model for the development of agricultural enterprises through the introduction of diversification processes", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 58—66.
 5. 17 tsytat vidomykh liudej pro poshuky "pravyl'nykh" liudej [17 citations of famous people about the search for "right" people] [Online], available at: <https://bizua.org/342/17-citat-vidomix-lyudej-pro-poshuki-pravilnix-lyudej> (Accessed 4 September 2018).
 6. Kushneryk, O.V. (2015), *Zarubizhni modeli motyvatsii pratsi personalu na pidpriemstvi [Foreign models of personnel motivation at the enterprise]*, Visnykuniversitytetu "Ukraina", Kyiv, Ukraina.
 7. Kozak, K.B. (2014), *Vplyv motyvatsii na efektyvnist' vykorystannia ta rozvytku trudovoho potentsialu personalu [Influence of motivation on efficiency of use and development of labor potential of the personnel]*, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, Kyiv, Ukraina.
 8. Baldoni, John. *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. New York: McGraw-Hill, 2005. 1+. Web. 18 Jan. 2012.
 9. "Employee Motivation: Theory and Practice" *Team Building Training and Development*. Web. 17 Jan. 2016. [[Online], available at: <http://www.accel-team.com/motivation> (Accessed 4 September 2018).
- Стаття надійшла до редакції 29.09.2018 р.*