Н.І. Котова,
І.Ю. Кучеренко

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Адаптація агропромислових підприємств усіх форм власності й господарювання до ринкових умов, проблеми нарощування виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення рівня продуктивності праці тісно пов'язані з формуванням, використанням і розвитком трудового потенціалу аграрної сфери економіки. Відсутність механізмів відтворення й ефективного використання всіх елементів трудового потенціалу, забезпечення їх кваліфікованими кадрами перешкоджають виходу сільськогосподарських підприємств із кризи. Актуальності набуває проблема мотивації праці персоналу підприємств аграрного сектору економіки та розробки стимулів, які б спонукали працездатне сільське населення працювати на них.

Дослідженню проблем ефективного використання трудових ресурсів в агропромисловій сфері присвячені наукові роботи Р. Білого, А. Варламова, С. Волкова, П. Лойко, А. Огаркова, А. Сагайдак, І. Суслова, Ю. Ципкіна. Питання забезпечення ефективності праці через упровадження дієвого механізму мотивації досліджували О. Бугуцький, В. Дієсперов, М. Калінчик, О. Левченко, В. Лишиленко, М. Малік, Т. Олійник, А. Опря, Є. Ходаківський, К. Якуба та інші. Однак недостатньо дослідженими є питання формування ефективного механізму мотивації на агропромислових підприємствах в умовах ринкових умов господарювання, орієнтованого на зростання продуктивності праці та якісних показників роботи підприємства, раціональне використання персоналу, забезпечення науково обґрунтованої диференціації оплати праці залежно від фінансових можливостей підприємства, результатів роботи трудового колективу й особистого трудового внеску кожного працівника. Актуальними залишаються питання визначення мотиваційних чинників, що впливають на рівень ефективності праці, спонукальних мотивів і стимулів до високопродуктивної праці.

Метою статті є розробка пропозицій щодо формування системи мотивації праці персоналу на агропромислових підприємствах для забезпечення їх ресурсами живої праці потрібної кількості та якісного складу.

Аналіз стану розвитку агропромислових підприємств свідчить про негативні тенденції в мотивації праці (навіть за умов застосування на них нових технологій, новітнього устаткування, матеріально-технологічного оснащення тощо), які зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Зовнішні знаходяться в макроекономічній сфері: політична й економічна нестабільність у країні, невизначеність напрямів розвитку аграрної сфери, спад мотивації інвестиційної активності в аграрному секторі, скорочення власних інвестицій агропромислових підприємств унаслідок різкого погіршення їх фінансового стану тощо. Внутрішні – на мікрорівні та рівні індивіда: вони значною мірою обумовлені особливостями агропромислової галузі (сезонність робіт, структура виробництва, рівень розвитку соціальної інфраструктури, культура способу життя, демографічний стан: вік, здоров'я, кваліфікація, освіта працівника тощо).

© Котова Наталія Іллівна – кандидат економічних наук.
Донецький науковий центр НАН і МОН України.
Кучеренко Інна Юріївна.
Донецький національний технічний університет.

За результатами аналізу діяльності агропромислових підприємств Донецької області й соціологічного дослідження з визначення мотивів зайнятості працюючих на них встановлено, що на підприємствах майже не застосовуються форми та методи стимулювання, які б сприяли високопродуктивній праці. Навіть основний пріоритет мотивації персоналу – матеріальне стимулювання – перестав бути мотивом до праці, який би відповідав інтересам різних категорій працюючих і забезпечував підвищення ефективності праці. Низький рівень оплати праці знижує мотиваційну функцію і призводить до погіршення якості робіт. Так, середньомісячна заробітна плата працівників агропромислових підприємств на 10-20% нижча, ніж у середньому по Донецькій області. Поширюється негативна тенденція відсутності зв'язку оплати праці із трудовим внеском (здебільшого встановлюється оклад, який виплачується незалежно від обсягів виконаної роботи). Розмір заробітної плати працівників не відповідає тому економічному ефекту, який підприємство досягає за його допомогою. Окрім того, відсутня диференціація оплати праці залежно від якості робіт.

Серед найважливіших чинників, що негативно впливають на мотивацію праці, окрім низького рівня оплати праці, такі: відсутність відповідальності, демографічна криза на селі (неможливість заміни працівника, який порушує дисципліну, не виконує норм виробітку, працює у стані алкогольного сп'яніння тощо, іншим працівником через відсутність пропозиції на даному територіальному ринку праці), соціальна несправедливість, низький рівень підготовки кадрів, відсутність соціальної інфраструктури на селі. Політика держави щодо розвитку села та надання податкових пільг виробництвам, розташованим у сільській місцевості, спонукає власників підприємств виносити їх поза межі міст. Проте діяльність щодо розвитку села, його соціальної інфраструктури державою не стимулюється. Це призводить до міграції сільського населення та його найбільш працездатного прошарку – молоді – у міста. Міграційні процеси посилюються через неможливість професійного та кар'єрного зростання. Результати проведених опитувань свідчать, що більшість (до 67%) працюючих агропромислових підприємств не має можливості зайняти вищу посаду, а 80% не бажають підвищувати кваліфікацію, бо не бачать у цьому сенсу.

Для сучасних агропромислових підприємств актуалізується питання створення та запровадження механізму мотивації до праці як уже працюючих на підприємстві, так і ще незайнятого населення. Задоволення потреб підприємства в робочій силі можливе через формування кадрового резерву. Але, як свідчать результати дослідження, власники агропідприємств такий резерв не формують. Через його відсутність дуже гострою є проблема забезпечення підприємств працівниками ключових посад і професій (так, наприклад, для ферм, що входять до складу агропромислового підприємства, вакантними є посади керівника підрозділу, ветлікарів, зоотехніків, досвідчених скотарів і доярок). Вирішення питання кадрового резерву сприятиме побудові ефективної системи мотивації персоналу та пом'якшенню ситуації, яка склалася внаслідок високої плинності кадрів (18%). Слід зазначити, що висока плинність кадрів не свідчить про можливість заміщення вибулих працівників іншими прийнятими, а обумовлена необхідністю частих звільнень і прийняття тих самих працівників, яких було звільнено через порушення трудової дисципліни (невиходи на роботу, стан алкогольного сп'яніння). Неможливість заміщення вивільненого через порушення трудової дисципліни працівника іншим пов'язана з відсутністю пропозиції на ринку праці відповідних посад або професій (причина – особливості сільської місцевості: демографічна криза, небажання населення жити і працювати в такій місцевості, відсутність кваліфікованих кадрів, трудова міграція молоді в міста тощо).

Негативно впливає на показник плинності кадрів і звільнення за власним бажанням. Серед причин звільнення працівників агропромислових підприємств за власним бажанням актуальними є: перехід в іншу організацію (5%); конфлікти з керівником-управителем (24%) і незгода зі встановленими вимогами, політикою суміщення (поєднання) посад (оскільки воно

не було прописане в посадовій інструкції) (13%); неможливість виконувати роботу із причин високої трудомісткості (21%) або невідповідності вимогам управляючого керівника (24%) та інші (13%).

Вирішення кадрового питання на підприємстві й залучення до праці на агропромислових підприємствах незайнятого трудовою діяльністю населення можливе через:

безпосередню співпрацю агропромислових підприємств із центрами зайнятості найближчих районів, створення в них спеціальних навчально-методичних курсів із підготовки сільської молоді у сфері малого бізнесу;

формування кадрової політики підприємства, спрямованої на залучення молоді до роботи на підприємстві із застосуванням до них наставництва й передачі досвіду від кваліфікованих працівників;

розробку й упровадження стимулюючого (фінансового) механізму закріплення молодих спеціалістів на селі, виділення земельних ділянок та надання пільгових кредитів молодим людям для придбання товарів тривалого користування та будівництва житла;

надання можливості молоді для проходження альтернативної служби на підприємстві, в установах, організаціях сільської місцевості;

постійну співпрацю із ВНЗ країни, що готують фахівців для аграрної сфери, проведення для студентів ярмарків, днів відкритих дверей, практики, стажувань тощо;

нормативно-правове забезпечення щодо створення «кадрового резерву» і підтримки його на рівні, що відповідає потребам підприємства;

співпраця з інтернатами, дитячими будинками в напрямі орієнтації випускників на здобуття професій, затребуваних агропромисловими підприємствами, надання на них першого робочого місця;

залучення фахівців і кваліфікованих працівників з інших областей і регіонів України з можливістю отримання доступного житла.

Аналіз чинних на агропромислових підприємствах систем мотивації персоналу, за результатами якого визначено проблеми мотивації, показав, що номінально (відповідно до чинних на підприємствах нормативно-правових документів регулювання соціально-трудових відносин) застосовується в основному погодинна система оплати праці (для працівників підприємств рослинництва здебільшого застосовується відрядна система). Управлінський персонал отримує фіксований оклад. Фактично оплата праці складається з окладу, індексації заробітної плати, надбавок за інтенсивність і напруженість, роботу в нічний час, премії. Слід зазначити, що на деяких підприємствах за умов установлення надбавки за інтенсивність робіт за відпрацьований наднормований час працівники отримують її, незважаючи на те, що працюють 7 годин на день. Не дотримуються норм положень про оплату праці і при встановленні надбавки за напруженість робіт (вона дорівнює 120% від окладу і має виплачуватися при дотриманні критеріїв, виписаних у Положенні про оплату праці. Але контроль за виконанням критеріїв не проводиться, а надбавка стала постійною складовою заробітної плати). За наявності встановлених положень про преміювання премія виплачується, виходячи із суб’єктивних міркувань і рішень керівництва, за умов, якщо плановий фонд оплати праці не використано повною мірою. Механізм нарахування заробітної плати не доводиться до співробітників, вони не обізна-
ні, яким чином формується змінна частина заробітної плати. Недосконалість системи оплати праці негативно впливає на мотивацію праці персоналу. Працівники, отримуючи фіксовану суму, незалежно від результатів праці (за умов розробленості критеріїв оцінки роботи) не націлені на високопродуктивну працю, яка б забезпечувала отримання роботодавцем прибутку. Позбавлення надбавки або премії передбачається тільки за особливо серйозні порушення.

Не спрацьовує на практиці й розроблений механізм коригування системи оплати праці залежно від зміни цілей роботи, за яким оплата може змінюватися за рахунок невиплати змінної частини при настанні визначених для цього підстав. Не застосовуються на практиці й розроблені об’єктивні критерії оцінки ефективності

діяльності працівників для визначення змінної частини заробітної плати й алгоритм для розрахунку оплати праці.

Виходячи із цього важливого значення при формуванні механізму мотивації праці набуває розробка заходів щодо вдосконалення системи оплати праці та преміювання. При цьому потребують урахування такі принципові положення:

забезпечення випереджання темпів зростання продуктивності праці щодо темпів зростання розміру її оплати;

урахування цінностей та сподівань працівників із метою максимальної реалізації їх особистого потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства;

постановка планів та завдань кожному підрозділу підприємства й окремому працівнику, їх оцінка за внеском у кінцевий результат;

тісний зв’язок величини матеріальної винагороди з результатами праці окремих працівників та результатами діяльності підприємства;

забезпечення стимулювання підвищення кількісних і якісних характеристик результатів праці та сприяння реалізації стратегії підприємства;

зміна рівня оплати праці й забезпечення кар‘єрного зростання працівників відповідно до їх результативності;

моніторинг системи стимулювання праці з метою визначення її ефективності.

Розмір заробітної плати кожного працівника має відповідати тому економічному ефекту, який підприємство досягає за його допомогою. Можна пропонувати й такі підходи до оплати праці, як комерційні винагороди, виплата бонусів, забезпечивши виконання основних її функцій – відтворювальної та стимулюючої.

Найбільш ефективним із точки зору підвищення продуктивності й мінімізації витрат є впровадження колективного підряду як форми організації та оплати праці, що дає можливість посилити взаємозв’язок між основною оплатою праці й матеріальним заохоченням працівників за кінцеві результати. Нарахування заробітної плати має базуватися на єдиному наряді за кінцевими результатами роботи. При цьому за договором підряду, укладеним із роботодавцем (директором агропромислового підприємства), окремій групі працівників видається наряд на весь комплекс робіт для виконання в повному обсязі в установлені графіком терміни й у межах розрахункової вартості. Оплата, яка проводиться за кінцевими результатами за виконану роботу в цілому, нараховується щомісячно за встановленою на підприємстві розцінкою за одиницю виготовленої (отриманої) колективом продукції. Колективну розцінку доцільно обчислювати, виходячи з річного тарифного фонду заробітної плати, збільшеного на розмір доплати за продукцію в середньому на 40% відповідно до нормативної чисельності працівників і річної норми виробництва продукції.

Розподіл відрядного заробітку між членами колективу (бригади) проводиться відповідно до тарифних розрядів, фактично відпрацьованого часу й коефіцієнта трудової участі (КТУ). За досягнення певних показників (зниження собівартості продукції, зростання обсягу виробництва) нараховується премія.

Пропонується нараховувати й виплачувати підрядним колективам премії за скорочення прямих витрат на одиницю продукції або зниження її собівартості порівняно з планом. Премії можуть виплачуватися не тільки за економію витрат у цілому, але й за досягнення економії витрат за окремими елементами (наприклад, економія кормів при забезпеченні зростання продуктивності тварин).

Для посилення матеріальної зацікавленості й відповідальності підрядних колективів у раціональному використанні матеріально-грошових ресурсів рекомендується встановлювати додаткове преміювання за економію витрат за рахунок коштів фонду матеріального заохочення підприємства, а також зменшувати розмір цих коштів для даного колективу при перевищенні встановленого ліміту витрат.

Колективний заробіток за продукцію між членами колективу може розподілятися з урахуванням обсягу робіт, що суміщаються, відпрацьованого часу, ставлення кожного працівника до праці та інших показників особистого трудового внеску кожного працівника в загальні результати праці. З

метою підвищення рівня диференціації розмірів заробітної плати залежно від складності праці можливе впровадження системи тарифікації зі значною кількістю тарифних розрядів.

Установлювати КТУ робочим доцільно в два етапи: 1) на початку року (або на етапі формування підрядного колективу) для кожного робочого встановлюється базова величина КТУ (як правило, дорівнює одиниці);
2) при розподілі заробітку за продукцію (щомісячно або при остаточному розрахунку) базовий КТУ коригується залежно від конкретних показників роботи або ставлення до праці кожного члена колективу.

На підвищення або зменшення КТУ працівників впливають: участь у реалізації госпрозрахункового завдання, вирішенні організаційних питань, пов'язаних із виробничою діяльністю колективу; рацпропозиції, надання інноваційних пропозицій з удосконалення виробництва; виконання обов'язків, установлених посадовою інструкцією; якість виконаних робіт, виробленої продукції; робота без браку; дотримання технології виробництва, безпечних прийомів праці й дисципліни праці в колективі; робота без травм і аварій; здоровий спосіб життя (відсутність або наявність упродовж розрахункового періоду лікарняних, вживання алкоголю, паління тощо), урахування зауважень, наданих керівництвом з виробничих питань, усунення відмічених порушень, помилок, недоліків та інші.

Упровадженню колективного підряду має передувати організаційна робота із розробки відповідних нормативно-правових документів регулювання соціально-трудових відносин:

положення щодо укладання підрядного договору роботодавця (керівника підприємства) з колективом бригади або особисто з кожним працівником;

положення про коефіцієнт трудової участі;

положення про оплату праці найманих працівників (робочих бригади).

Особливої уваги потребує визначення госпрозрахункового завдання на рік, що включає ліміти витрат на одиницю продукції за всіма видами витрат; завдання з виробництва продукції, фонду оплати праці.

При впровадженні такої системи організації та оплати праці доцільним визнано поєднання професій і функцій як основних працівників, так і серед працівників, що відносяться до обслуговуючого персоналу. Доцільне також часткове поєднання функцій між основними й обслуговуючими працівниками, що дозволить ефективніше використовувати робочу силу, техніку, своєчасно і якісно проводити всі роботи на агропромисловому підприємстві. Вирішальну роль у якісних змінах мотивації працівників агропромислових підприємств можуть відіграти підвищення ціни на робочу силу, удосконалення системи управління персоналом і організації праці.

Важливим напрямом забезпечення мотивації до праці є створення якісної соціальної інфраструктури й надання соціальних послуг. Сучасні умови життя та рівень обслуговування сільського населення не відповідають стандартам. Незадоволеність рівнем забезпечення житла й комунальних послуг, діяльністю торговельної та транспортної мереж, а також водо- і газопостачанням, наданням побутових послуг виступають демотиваторами праці. Вирішення цих проблем можливе через надання кооперативного кредиту. У Донецькому регіоні, наприклад, проблеми розвитку соціальної інфраструктури села частково віршуються за рахунок заходів у рамках підготовки до Євро-2012 (будівництво готелів за межами міста, доріг, розважальних установ тощо).

У цілому за результатами досліджень можна зробити висновок, що на агропромислових підприємствах стратегію та практику мотивації необхідно будувати з урахуванням не тільки особливостей виробництва, цілей підприємства, але й особливостей працівників, їх менталітету, умов проживання (сільська місцевість, нерозвиненість соціальної сфери), соціального середовища, існуючих традицій. Політика агропромислових компаній у сфері мотивації праці має бути спрямована на розробку комплексних програм мотивації трудової поведінки персоналу, урахування потреб і особливостей окремих

співробітників. А це потребує моніторингових досліджень із визначеної проблематики з подальшою розробкою пропозицій і спрямуванням заходів державної політики на розвиток села й агропромислової сфери.

Література

1. Праця України – 2009: стат. зб. – К.: Державний комітет статистики України, 2010. – С. 299.

2. Алфьорова Л.В. Проблеми мотивації праці на ТОВ «ДЗФС» / Л.В. Алфьорова // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі / ДонНТУ, Донецька облдержадміністрація. – Донецьк, 2008. – С. 9-11.

3. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері / Л.П. Червінська. – К.: ПАРАПАН, 2003. – 322 с.