

УДК 331.101.3

О. В. Кушнерик,
здобувач, ННЦ "Інститут аграрної економіки"

МОТИВАЦІЙНІ СИСТЕМИ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

О. Kushneryk,
PhD candidate
of
NRC Institute of Agrarian Economics, Kyiv

THE MOTIVATIONAL SYSTEMS ARE IN THE MECHANISM OF MANAGEMENT AN ENTERPRISE FROM PROCESSING OF AGRICULTURAL PRODUCE

У статті розкриваються вплив та роль різних мотиваційних систем в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції. Визначено основні аспекти методів стимулювання праці працівників підприємств. Представлено методи та підходи до ефективного впливу на механізм управління підприємством, шляхом використання запропонованих мотиваційних систем.

In the article influence and role of the different motivational systems open up in the mechanism of management an enterprise from processing of agricultural produce. The basic aspects of methods of stimulation of labour of workers of enterprises are certain. Methods and going are presented near effective influence on the mechanism of management an enterprise, by the use of offer motivational systems.

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання, переробне підприємство, управління, оплата праці, соціальна мотивація, корпоративне страхування.

Keywords: motivation of labour, stimulation, reprocessor, management, remuneration of labour, social motivation, corporate insurance.

Актуальність дослідження. Невід'ємною умовою сталого економічного розвитку держави є підвищення ефективності праці за рахунок реформування існуючого механізму мотивації праці на всіх рівнях управління економікою, і в першу чергу, на рівні підприємства.

Реалізація завдань економічного зростання можлива за умови створення мотиваційної системи, яка здатна спонукати персонал до ефективної праці.

Поняття "мотивація" набуло особливого змісту у зв'язку з обґрунтуванням мотиваційного механізму трудової діяльності. Більшість дослідників розробляють схеми такого механізму через потреби та за певних умов. У наукових розробках багатьох авторів підкреслено, що в основі мотивації праці лежать ціннісні орієнтації, соціальні очікування, інтереси й стимули [2].

Тому метою дослідження є визначення мотиваційних систем та їх вплив на механізм управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції.

Виклад основного матеріалу. Переробна галузь аграрної сфери виробництва є досить специфічною галуззю народного господарства, тому функціонування ринку людських ресурсів у цій галузі має свої особливості. Сільськогосподарський сектор, що є постачальником ресурсів для переробки, через свою специфіку (сезонність виробництва, багатогалузевий характер, вплив природних факторів, сезонність праці, розосередженість виробництва на території, вплив транспортних умов, значну питому вагу ручної праці) залежить від ринку трудових ресурсів [7,1], тому сьогодні ця галузь виробництва постала перед низкою вимог щодо формування і забезпеченості людськими ресурсами, оскільки нижчий рівень оплати аграрної праці порівняно з іншими галузями економіки, погіршення мотивації праці, низькокваліфіковане управління людськими ресурсами, відсутність збалансованості між трудовими ресурсами та робочими місцями спричиняють значне вивільнення працюючих із сільськогосподарського виробництва. Всі ці фактори стали причиною відтоку з аграрного виробництва найбільш працездатних, досвідчених і перспективних людських ресурсів, що негативно позначається на економічній галузі аграрного виробництва та продовольчій безпеці України.

Наведемо перелік дванадцяти факторів мотивації : високий зарібок, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота.

Під дією цих факторів змінюється механізм трудової діяльності, так само не може залишатися без змін зміст та характер праці. Структура мотиваційних факторів є неоднорідною та залежно від поточного стану розвитку підприємств, розвитку системи суспільних цінностей чи динаміки ринку праці питома вага певних факторів у загальній системі управління буде змінюватися [3].

Зміна чинників впливу на систему мотивації фактично призводить до демотивації, чому сприяє розвиток продуктивних сил українського суспільства в протилежному від цивілізаційного напрямку, погіршення структури виробництва, статево-вікового стану населення, соціально-побутової інфраструктури, фізичного й психологічного здоров'я, освітнього рівня, забезпеченості житлом. Негативно змінюються соціально-психологічні особливості – життєво-цільові установки, комунікабельність, здатність до адаптації в корупційних умовах господарювання, ступінь лояльності до існуючого політичного ладу (85 % опитаних соціологами громадян незадоволені економічним і політичним станом країни), рівень самодисципліни, особливо в кризових умовах, здатність до засвоєння нових знань, техніки та технологій, економіко-правова та політична поінформованість, ділова активність, наполегливість, неординарність у прийнятті рішень тощо).

Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління, на які завжди традиційно спиралась дослідники, займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності підприємств [6].

Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надає перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним. Трудова пасивність у суспільному виробництві поєднується з активністю в неформальному секторі, що робить фактично неможливим стимулювання. Як не парадоксально, але вторинна неформальна зайнятість, допомагає людям адаптуватись до кризових економічних умов і підвищує рівень добробуту. Але така зайнятість не сприяє підвищенню кваліфікації за основним фахом, позбавляє людину прагнення до самовизначення, деформує внутрішні мотиви, змінює систему мотивації, систему трудової та соціальної орієнтації

робітників й обмежує можливості зайнятості в офіційному секторі економіки, провокуючи поточні та майбутні втрати в ефективному використанні трудового потенціалу.

Постійні зміни в законодавчій базі, деформація трудових цінностей, масове погіршення якості трудового потенціалу, соціального захисту, неадекватність ціни робочої сили – усе це викликає у людей песимізм, почуття байдужості до свого професійного росту й обумовлює необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, знаходження нових чинників і стимулів [5].

Ми вважаємо, що мотивація праці працівників переробного підприємства завжди внутрішньо обумовлена, але може залежати і від зовнішніх факторів і приймати зовнішньоорганізований характер. Коли говоримо про зовнішні мотиви і мотивації, то маємо на увазі або обставини (актуальні умови, що впливають на ефективність діяльності), або якісь зовнішні чинники, що впливають на прийняття рішень і силу мотиву (винагорода та інше); в тому числі маючи на увазі і приписування самою людиною цим чинникам вирішальної ролі в ухваленні рішення і досягненні результату. Зовнішні фактори повинні в процесі мотивації трансформуватися у внутрішні. Зовнішня мотивація постійно змінюється, вона зростає при успіху і знижується при невдачах, також залежить від переважаючого типу мотивації: “мотивації ВІД” (уникнення невдач) або “мотивації ДО” (досягнення успіху).

Підприємствам нашої держави необхідно формувати культуру праці і певну систему цінностей, яка з часом може стати фундаментом створення національної моделі управління. Існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають зазначеним вимогам, а в більшості випадків навіть суперечить їм.

Залежно від того, що переслідує мотивація, які завдання вона вирішує, можна назвати два основні типи мотивації: за результатами і за статусом. Мотивація статусом полягає в інтегральній оцінці діяльності співробітника, котра враховує його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, зумовлені специфікою діяльності організації. Мотивація за результатами зазвичай застосовується там, де можна порівняно точно знайти й виділити результат діяльності одного співробітника чи групи. У цьому випадку винагороду пов'язують із виконанням роботи або відносно відокремленого етапу роботи.

До того ж, очевидним є і той факт, що зростання фонду оплати праці не означає автоматичного зростання ефективності використання трудових ресурсів, і не є результатом, до якого прагнуть підприємства. Варто пам'ятати, що основна мета діяльності переробного підприємства – генерування грошового потоку. Відповідно, критерієм успішної діяльності підприємства є стабільність та прибутковість, а не розмір витрат чи кількість працівників.

Стабільність прибутків на переробному підприємстві може бути забезпечена за умови постійної реалізації продукції та одержання виручки, достатньої для виконання своїх фінансових зобов'язань перед працівниками і контрагентами. Отже, сума отриманих доходів працівників значною мірою залежать від обсягів виробленої продукції, її якості, а також платоспроможного попиту на неї. Відповідно до цього нами був розроблено інтерв'яльний ряд розподілу підприємств (табл. 1).

Таблиця 1.
Інтерв'яльний ряд розподілу переробних підприємств сільськогосподарської продукції в Сумській області

Рентабельність переробного підприємства, %	Кількість підпр-в в групі	Середній обсяг фонду оплати праці, тис.грн.	Середня виручка від реалізації, тис.грн.	Середня собівартість виробництва продукції, тис.грн.	Середній чистий прибуток, тис.грн.
Менше 10%	42	272,1	4500,5	4492,7	498,66
11-20%	44	553,7	20170,63	18648,57	3191,9
21-30%	79	2727,2	71030,67	67086	6377
Більше 30%	24	17259,7	212814	197937	24004

Джерело: розрахунки автора, дані Держкомстат; дані Головного управління статистики

Проведене нами групування дозволяє зробити висновок: прибутковість підприємства прямо пропорційна кількості виготовленої продукції та її собівартості, вагомою частиною якої є фонд оплати праці.

Проведеними дослідженнями встановлено, що кінцевий результат діяльності переробних підприємств залежить, перш за все, від фінансового забезпечення потреб працівників. Тому аналіз структури оплати праці підприємства набуває важливого значення в процесі формування і використання фінансових ресурсів переробних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2.
Структура фонду оплати праці підприємства в 2012 році

Підприємство	Фонд оплати праці, тис.грн.	Основна заробітна плата за тарифною сіткою, тис.грн.	Питома вага постійної частини оплати праці, тис.грн.	Рентабельність діяльності, %
ПАТ “Лебединський м'ясокомбінат”	5613	4815	85,8	9,2
ПАТ “Полісся”	7258	6502	89,6	11,8
ПАТ “Конопольський маслозавод”	7913	6027	76,2	18,6
ТОВ “Слов'яни»	10280	7315	71,2	24,7
ТОВ “АПК”	14285	8559	69,7	36,3

Джерело: власні розрахунки за даними Головного управління статистики

Як бачимо з даних таблиці, у запропонованих підприємств існує лінійна обернено пропорційна залежність між питомою вагою постійної частини в заробітній платі та рівнем рентабельності підприємства.

В умовах ринкової економіки відносини між найманим працівником і підприємцем будуються на новій основі. Мета підприємця – це успіх на ринку і, відповідно, одержання прибутку. Мета найманих працівників – одержати матеріальну винагороду і задоволення від роботи. Підприємець намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат (також і на персонал). Наймані працівники намагаються одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. Завдяки компромісу між сподіваннями найманого працівника і підприємця складається суть стимулювання працівників у ринковій економіці [4].

Отже, як свідчать наведені дані, перелік чинників, стимулюючих трудову активність працівників, досить великий. При цьому слід відзначити, що стимулювання праці на підприємстві вимагає поєднання економічних методів управління з соціально-психологічними на основі вдосконалення всієї системи мотивації персоналу.

Було також встановлено, що результати роботи залежать від цілого ряду психологічних чинників. Уміння враховувати ці чинники та цілеспрямовано впливати на окремих працівників допомагає керівнику формувати колектив з єдиними цілями і завданнями. Знаючи особливості поведінки, характеру кожної окремої людини, можна прогнозувати її поведінку у властивому для колективу напрямі. Тому істотною умовою мотивації праці колективу є дотримання принципу психологічної сумісності.

На жаль, на більшості проаналізованих нами підприємствах даний принцип перебуває у зародковому стані. У якості морально-психологічних стимулів до праці використовуються такі категорії, як авторитет керівника, особистий приклад. Основним методом впливу на колектив поки що залишається не переконання (як має бути), а адміністративні вказівки у вигляді розпорядження, наказу. Але цей метод призводить лише до апатії працівників, а не до підвищення продуктивності праці.

Перешкодою запровадження морально-психологічних методів мотивації праці на досліджуваних підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції є низький рівень управлінської культури. Більшість керівних працівників є чудовими фахівцями у сфері організації та управління технологічним процесом, мають досить великий стаж в галузі, але не обізнані щодо сучасних технологій управління персоналом. А молоді працівники, потрапивши у це досить консервативне

середовище, через кілька років роботи уже не намагаються щось змінити.

Отже, після удосконалення системи оплати праці на досліджуваному нами підприємстві (впровадження оплати праці від валового доходу), було відзначено перспективний напрямок у формуванні мотивації праці працівників, підвищенні його самовіддачі у діяльності підприємства. На цьому етапі керівництву слід особливу увагу приділити розширенню напрямків соціальної політики підприємства: надання своїм працівникам і членам їх родин додаткових пільг із зароблених колективом підприємства коштів. Отже, домогтися результатів діяльності можливо за умови активізації людського капіталу, оскільки система обслуговується людьми.

Основними напрямками соціальної мотивації на досліджуваному переробному підприємстві може бути забезпечення майбутнього працівника. Одним з напрямків може бути страхування життя або накопичувальне пенсійне страхування працівників, що дозволяє дуже тонко враховувати й заохочувати матеріальні та соціальні інтереси співробітників, підвищуючи тим самим якість і прибутковість бізнесу, а також захищати бізнес від несподіваних трагічних подій.

У підприємства тут свій інтерес – корпоративна пенсійна або накопичувальна програма дозволяє не лише створити додаткову матеріальну винагороду персоналові, а й зорієнтувати його на перспективу, зацікавити в тривалій праці на підприємстві. Завдяки податковим пільгам, програми корпоративного страхування життя дозволяють оптимізувати видатки підприємства на соціальне забезпечення й додаткову мотивацію співробітників: юридичні особи можуть зараховувати платежі з довгострокового накопичувального й пенсійного страхування життя своїх співробітників до валових витрат, у межах 15% від заробітної плати, отриманої кожним конкретним співробітником протягом звітного податкового періоду.

Приміром, першочерговим є завдання утримати співробітника. У такому разі взаємини доцільно побудувати так: кошти, накопичені з допомогою страхування (а вони повинні корелювати з зарплатою співробітника), перейдуть у власність співробітника (разом із полісом) тільки по закінченні певного терміну і, можливо, при виконанні співробітником якихось наперед визначених вимог. У разі звільнення раніше цього часу – співробітник втратить таку можливість. При цьому якщо співробітник звільняється раніше встановленого терміну, підприємство може використовувати накопичені кошти для підготовки нового співробітника на його місце або для мотивації інших цінних фахівців. А в разі його смерті чи інвалідності підприємству не потрібно виділяти кошти на утримання сім'ї, а також на пошук і навчання нової людини, адже їх надасть страхова компанія.

Роздинкою програм корпоративного страхування життя є те, що вони дозволяють зняти всі ці фінансові проблеми з компанії та перекласти їх на плечі страхової компанії. Крім того, страхування життя дозволяє компаніям захистити свої фінансові інтереси навіть у разі звільнення співробітника раніше обумовленого терміну, оскільки при цьому вони можуть залишити у своєму розпорядженні всю суму, накопичену на страховому рахунку такого співробітника за рахунок внесків, оплачених компанією.

Слід звернути увагу також на використання соціально – натуральних мотиваторів (бо діяльність переробних підприємств напряму пов'язана з випуском кінцевого продукту): продаж за пільговими цінами товарів, випущених підприємством; придбання на пільгових умовах товарів широкого споживання інших підприємств – відео- і аудіотехніка, побутова техніка й інші напрямки споживчого кредитування; будівництво і виділення у користування на безкоштовній основі чи із застосуванням часткової оплати дачних ділянок, гаражів тощо; виділення пільгових кредитів на придбання житла чи навчання дітей співробітників у ВНЗ або надання права відстрочки платежів на певний період. Дані способи дозволяють реалізуватися людині як особистості, відчутти себе необхідним членом команди, сприяють конвергенції цілей працівника й українських переробних підприємств.

Висновки. Проведені дослідження підприємств з переробки сільськогосподарської продукції показали, що для зростання та покращення механізму управління підприємством, а також досягнення ними підвищення показників своєї фінансово-економічної діяльності необхідно застосовувати нові підходи в оплаті праці працівників, які здатні підвищити мотивацію та зацікавленість в кінцевому результаті. Стандартні показники оцінки ефективності оплати праці тісно пов'язані між собою й не відповідають оцінці ефективності роботи підприємства. Існування визначеної суперечності свідчить про недостатність методичного забезпечення оцінки ефективності заробітної плати. Її удосконалення полягає в доповненні систем оплати праці відповідно до результатів діяльності підприємства, що дозволить доповнити оцінку ефективності формування фонду оплати праці завдяки включенню мотиваційного значення заробітної плати.

Матеріальні мотиви відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак, це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці, соціальними гарантіями тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Кваліфікований працівник прагне до визначеності перспектив свого зростання, відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

Актуальність аналізованої проблеми й зацікавленість співробітників в одержанні певних соціальних гарантій, додаткової пенсії не потребують доведень, оскільки вони зумовлені низьким рівнем державного пенсійного забезпечення, не спроможного обслужити навіть мінімальні потреби українських пенсіонерів. Додаткове пенсійне або накопичувальне страхування компенсує співробітникам втрату їхнього заробітку у зв'язку з виходом на пенсію, отже, розв'язує проблему природного відновлення колективу і є чинником, що підвищує зацікавленість найцінніших працівників у роботі на підприємстві.

Література.

1. Бараник З.П. Методичні підходи до статистичної оцінки рівня заробітної плати на ринку праці України / З.П. Бараник // Економіка та держава. - 2006. - №6. - С. 71-75.
2. Безушко В.Д. Нові підходи до мотивації праці / В.Д. Безушко // Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку : Збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції. - Хмельницький: ТУП. – 1997. - Ч.1.- С. 107-108.
3. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О.В.Бойко. – К.: НАУ. - 2005. - 20 с.
4. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17-27.
5. Даниук В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Даниук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С. 55–61.
6. Даниук В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Даниук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С. 55–61.
7. Железнякова Т.А. Краткая методика развития деловой карьеры работника/ Т.А. Железнякова // Управление персоналом и кадровая политика: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.jourclub.ru/27/1065/>.
8. Лист Головного управління статистики у Сумській області "Про окремі показники розвитку Сумської області" №12-9/454 від 25.09.12. - Суми. - 2012. – 340 с.
9. Показники розвитку промисловості України [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Referenes.

1. Baranyk, Z.P. (2006), "Methodological approaches to statistical evaluation of level of wages on the labor market Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol.6, pp. 71-75.
2. Bezushko, V.D. (1997), "New approaches to the work motivation", *Upravlinnia trudovymy resursamy: problemy i perspektyvy rozvytku : Zbirnyk dopovidej mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the International Scientific Conference. Human Resource Management: Challenges and Prospects for Development], Khmel'nyts'kyj, Ukraine.
3. Bojko, O.V. (2005), "Organizational and economic aspects of motivation labor activity at enterprises", Ph.D. Thesis, Economy, NAU, Kyiv, Ukraine.
4. Vakhovych, I. M. (2009), "Theoretical bases of formation model of society sustainable development", *Naukovyj visnyk Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 15, pp. 17-27.
5. Daniuk, V.M. (2006), "Conceptual features of research on effectiveness of staff motivation", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni V. Dalia*, vol. 11 (105), pp. 55–61.
6. Zheleznyakova, T.A. (2011), "Brief methodology of development a business career employee", *Upravlenie personalom i kadrovaja politika*, [Online], available at: <http://www.jourclub.ru/27/1065/> (Accessed 4 Feb 2014).
7. Department of Statistics in Sumy region (2012), Letter "On Someindicators of Sumy Region", Sumy, Ukraine.
8. State Statistics Committee of Ukraine (2013), Statistical information, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 28 September 2013).

Стаття надійшла до редакції 17.03.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"