

*В. В. Клочан,*

*д. е. н., доцент, Миколаївський національний аграрний університет*

*К. В. Путієнко,*

*Магістр факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет*

## МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЄЛАНЕЦЬКОГО РАЙОНУ

V. Klochan,

Doktor of Science, Associate Professor, Mykolayiv National Agrarian University

K. Putiyenko,

Master of the Faculty of Management, Mykolayiv National Agrarian University

### MECHANISM OF MOTIVATION OF WORKERS DISTRICT AGRICULTURAL ENTERPRISES YELANETSKYI

**У дослідженні проаналізовано сутність та основні передумови формування механізму мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано, що трудова мотивація в сільському господарстві — це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей галузі або окремих його структурних підрозділів, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт. Під механізмом мотивації робітників аграрних підприємств дослідники розуміють засоби і способи, які зацікавлюють працівника в здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення як особистих потреб, так і сприяють підвищенню ефективності, результативності і якісної діяльності всього підприємства. Доведено, що формування відповідного мотиваційного механізму потребує врахування ряду вимог, а саме цілей усього сільськогосподарського підприємства та його окремих галузей з потребами, інтересами і цінностями працівників.**

***This report analyzes the nature and fundamental prerequisites for the formation mechanism of the motivation of employees farms. Proved that labor motivation in agriculture — a process of stimulating a particular artist or group of people in activities aimed at achieving the objectives of the industry or its individual departments for productive implementation of decisions made or planned operations. Under the mechanism motivating workers farms researchers understand the means and methods that zatsikavlyuyut employee in the exercise of certain economic activities to meet the personal needs as well as enhance the efficiency, effectiveness and quality of the entire enterprise. It is proved that the formation of the motivational mechanism needs to take into account certain requirements such as the objectives of all the agricultural enterprise and its individual branches of the needs, interests and values of employees.***

*Ключові слова: менеджмент, система мотивації, сільське господарство, стимули, примус, матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження.*

*Key words: management, motivation system, agriculture, incentives, coercion, financial incentives, moral encouragement, affirmation.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Відмінною умовою господарювання у сучасних умовах є пошук основних напрямів формування конкурентоспроможних сільськогосподарських підприємств. Невисокий рівень оплати, досить несприятливі умови праці та соціально-побутові проблеми, недостатня мотивація суттєво впливає на потенційні можливості підприємств аграрного сектору. Утримання висококваліфікованого персоналу та залучення молодих співробітників у галузь є одним з основних завдань керівників господарств, що можливо за рахунок дієвої системи мотивації. Оскільки мотивація впливає на поведінку

працівників за допомогою зміни його ціннісних орієнтирів і інтересів та сприяє розвитку трудового потенціалу. Тому створення такої системи в аграрному секторі є найактуальнішою проблемою в сучасних умовах господарювання.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вітчизняних вчених, які займалися питанням мотивації, слід виділити: А.В. Белокопитова, Д.П. Богиню, Н.М. Горобця, В.С. Дієсперова, Й.С. Завадського, А.М. Колота, Г.Т. Кулікова, М. Й. Малік, В.В. Онінкиєн-

Таблиця 1. Елементи мотивації

Фактор і його визначення	Сутність процесу і його складові частини
Мотив – те, що спонукає людину до визначених дій. Активізує його внутрішні і зовнішні рушійні сили	1) виникнення потреби;
	2) розробка стратегії і пошук шляхів задоволення потреб;
	3) визначення тактики діяльності та поетапне здійснення дій;
	4) задоволення потреби й одержання матеріальної або духовної винагороди
Потреби – нестача в чомусь, що необхідно для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості і соціальної потреби	Матеріальні (біологічні) потреби Духовні потреби Соціальні потреби
Стимули – спонукання до дії або причина поведінки людини	Примус Матеріальне заохочення Моральне заохочення Самоствердження

Джерело: побудовано за даними [3].

ка, В. Рябоконя, П.Т. Саблука, І.Г. Ушачьова, С.О. Шапіро. Так, Белокопитов О.В. стверджує, що при підвищенні мотивації праці спостерігається найбільша віддача від додаткових коштів в сільське господарство [1]. С.В. Літійкін у своїх працях розглядає мотивацію як цілеспрямовану діяльність зі створення мотивів для забезпечення відповідної поведінки людей [3]. О.Ю. Шалевська визначає, що найреальнішим шляхом посилення мотиваційного потенціалу праці, є радикальне реформування механізму трудової мотивації [7]. Незважаючи на значний вклад вчених у розвиток питань мотивації в сільському господарстві, не до кінця вивченими є проблеми формування механізму мотивації праці в окремих галузях, в том числі і в галузі рослинництва.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

З розвитком прогресу роль аграрного сектора тільки збільшується. Саме сільське господарство належить до числа головних інструментів досягнення економічної безпеки як окремого регіону, так і країни загалом. Держава, як показує сучасна ринкова економіка, повинна регулювати АПК, здійснюючи непрямий вплив на виробників та споживачів, мінімізуючи можливі ризики. З цією метою необхідно повніше використовувати трудові ресурси, впроваджуючи не експлуатацією, а мотивацією до праці. Отже, завданням даного дослідження є визначення сутності та основних передумов формування механізму мотивації працівників рослинництва сільськогосподарських підприємствах Єланецького району.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "мотивація" останнім часом набув широкого поширення. Найчастіше його використання пов'язують з трудовою діяльністю.

Велике число як вітчизняних, так і зарубіжних вчених присвятили свою діяльність вивченню даного процесу. У найзагальнішому сенсі, мотивація — процес спонукання людини до діяльності для досягнення визначених цілей [5].

Природно, розглядаючи економічні явища і процеси в АПК, нам необхідно розглянути саме мотивацію щодо трудової діяльності і саме в сфері сільськогосподарського виробництва.

Трудова мотивація в сільському господарстві — це процес стимулювання окремого виконавця або групи

людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей галузі або окремих його структурних підрозділів, до продуктивної виконання прийнятих рішень або намічених робіт [5].

Але для того, щоб говорити про особливості певного виду мотивації, необхідно визначитися з сутністю даного процесу.

На сучасному етапі, людські ресурси, з одного боку, — головний вид ресурсів, необхідний в будь-якому виробництві. А з іншого боку, в Україні існують значні демографічні проблеми, а саме: швидке старіння трудових кадрів, зростання смертності, низький рівень тривалості життя,

В існуючих ринкових умовах, щоб бути в перших рядах, підприємству необхідно оперувати високоєфективними ресурсами, причому оперувати вміло. Необхідний пошук ефективних способів управління працею, які забезпечують активізацію людського фактора. Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їх мотивація [3].

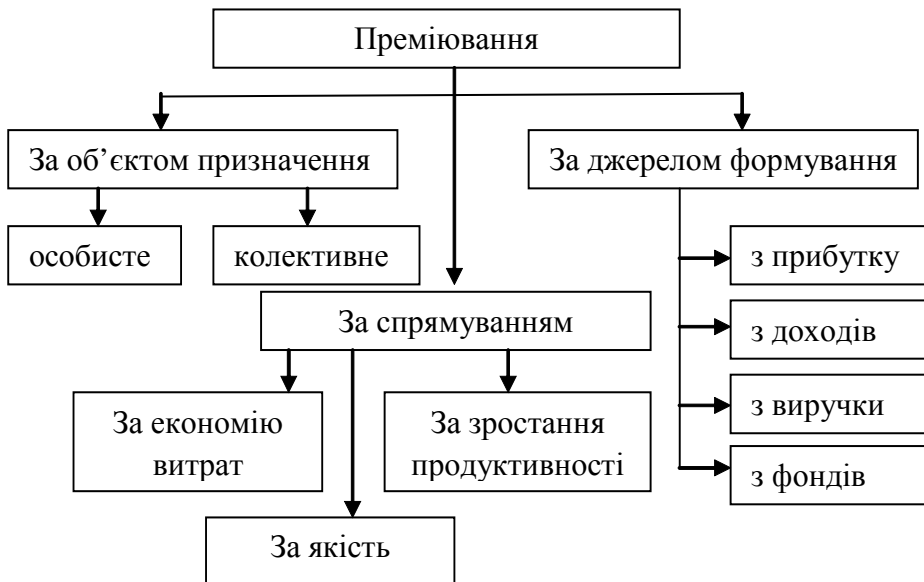
Мотивація — основний інструмент ефективного управління виробництва. Для того щоб розглянути особливості мотивації працівників сільського господарства, необхідно розглянути сам процес мотивації. Сам процес заснований на факторах, які спонукають і підсилюють дії: мотиви, потреби і стимули. Більш докладно вони розглянуті в таблиці 1.

Якщо у загальному розумінні мотив — це те, що в основному залежить від самої людини, від його психофізіологічних характеристик. То на нього можна впливати ззовні, шляхом задоволення потреб і через оперування стимулами.

У чому ж особливості мотивації працівників сільського господарства? Матеріальні (біологічні) потреби, які необхідні для підтримки життєдіяльності — їжа, вода, повітря, продовження роду, житло, одяг, транспорт тощо. З повітрям і водою природно проблем не може бути. В агропромисловому виробництві іноді присутній такий аспект, як видача заробітної плати в натуральному вигляді, постачання своїх працівників продукцією виробництва за ціною нижче ціни продажу. Більшість сільськогосподарських підприємств знаходиться за межею міста, в сільській місцевості. І у більшості працівників є свої особисті підсобні господарства. Тому це матеріальне благо так само залишається в зоні доступності.

Житло, одяг, транспорт та інші потреби залежать в основному від матеріального становища людини, від рівня заробітної плати самого працівника або членів його сім'ї. Продовження роду залежить від величезної кількості чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, рівень заробітної плати має так само величезний вплив.

Існує підтримка держави в галузі будівництва (придбання) житла та надання його за договором найму сім'ям молодих фахівців (у вигляді субсидій). У сучасних умо-



**Рис. 1. Формування премій працівників**

Джерело: побудовано за даними [3].

вах, для ефективної діяльності, підприємству необхідні працівники високого рівня підготовленості, особливо молоді фахівці. І ця підтримка з постачання житла вкрай актуальна.

Але крім матеріальних потреб, у працівника є духовні і соціальні потреби.

Духовні потреби необхідні для самоактуалізації та самовираження особистості. Особистість постійно повинна розвиватися, інакше вона починає деградувати. Стимулювання до саморозвитку входить в завдання професійного менеджера [2].

Соціальні потреби реалізуються у суспільстві (у спілкуванні, дружбі, турботі й увазі). На жаль, саме в цьому аспекті є проблеми, бо соціальні і духовні потреби дуже складно реалізувати в сільській місцевості. Для багатьох, особливо для працездатних людей, це стало причиною переїзду з сільської місцевості в місто. Нерозвинена інфраструктура, брак і недостатність рівня якості медичного обслуговування, системи дошкільного та шкільної освіти. У більшості представників молодого покоління склався стереотип, що в сільській місцевості абсолютно відсутні блага цивілізації. І тим більше складно переконати повернутися тих, хто вже переїхав до міста.

Система мотивації, в тому числі і в сільському господарстві, діє через певні стимули: примусу, матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження. Природно, сучасний менеджмент відійшов від інструментів фізичного примусу, адже управлінський вплив необхідно направляти раціонально. Тиск на співробітника може змусити його працювати швидше і робити більше, але при цьому практично ніколи не сприяє підвищенню результативності праці [7].

У сучасних сільськогосподарських підприємствах до методів адміністративного примусу відносяться: зауваження, переведення на іншу роботу, догана, звільнення і ін. Матеріальне заохочення найчастіше здійснюється за рахунок заробітної плати, преміювання тощо.

Преміювання праці — додаткова форма винагороди персоналу, яка виплачується працівникові, як прави-

ло, з прибутку у випадку виконання планових кінцевих результатів підприємством у цілому або конкретним підрозділом [3]. Існує кілька форм преміювання, деякі представлені на рисунку 1.

Колективне преміювання використовується при колективній формі організації праці, а індивідуальне, коли можна розрахувати оцінку внеску кожного працівника. У рослинництві часто присутня колективне преміювання, у тваринництві ж навпаки — переважно індивідуальне.

Виходячи з джерел формування — преміювання в АПК здійснюється найчастіше з фонду заробітної плати або з фонду преміювання, якщо такий створений на підприємстві.

За економію витрат преміюють в основному в рослинництві: за економію таких витрат, як насіннєвий матеріал, корми, електроенергія, сировина, будівельні матеріали тощо. (виключення складають паливно-мастильні матеріали і заробітна плата). Природно враховується економія при збереженні або навіть збільшенні обсягів виробництва.

За збільшення виробництва частіше преміюють у тваринництві. А за якість більшою мірою преміюють при заготовлянні кормів і в промислових виробництвах при зменшенні або ліквідації одиниць браку.

За економію витрат і за якість преміюють працівників, зайнятих в обслуговуючих та допоміжних виробництвах. Часто виникає проблема з тим, що підприємство має вузьке спрямування спеціалізації і керівництво вважає, що преміювання заслуговують лише працівники основного виду економічної діяльності, так як їх діяльність відбивається в більш значимих сумах доходу. Але успіх підприємства залежить від робочого колективу в цілому, тому такий розподіл в преміюванні не допустимі [2].

Через те, що цикл виробництва в сільському господарстві становить рік, іноді більше року і цей період до того ж не збігається з календарним, то існують значні складності в преміюванні. Проходить велика кількість часу перш ніж працівника преміюють і він найчастіше вже не пов'язує премію з якими-небудь певними заслугами, приймає як щось належне. Премія може втратити свою початкову мету — мотивацію.

Так само з метою стимулювання працівників, на підприємствах вводяться надбавки за отримання кваліфікації, розряду. А в цілях збереження особливо кваліфікованих і досвідчених працівників вводяться надбавки за стаж роботи.

Моральне заохочення — це той стимул, який використовується не повністю. Подяки, грамоти, урядові нагороди зустрічаються, хоча і вкрай рідко. Але існують так само інші прояви — визнання значимості працівника керівництвом, мотиваційна бесіда.

Часто зустрічаються випадки "вигорання" фахівця на робочому місці. Американський вчений Герберт Фрейденбергер ввів цей термін і визначив цей стан як згасання мотивації зниження активності. На його думку, в групі ризику знаходяться ті, хто багато працює, не отримуючи при цьому емоційної розрядки — позитивних відгуків колег і керівника [3].

Якраз в цьому випадку, можливе застосування мотиваційних бесід керівництва з працівниками або залучення для тих же цілей фахівців з області психології. Проте реалізація подібних заходів відбувається досить рідко, навіть попри їх необхідність. Причинами є економія витрат або недалекоглядність представників адміністрації.

Дуже негативно на мотивацію може вплинути несправедливе просування окремих працівників по службі. Адже який би не був колектив за своїми розмірами — почуття справедливості у всіх однаково. І кожен робітник знає, що за якісний труд він заслуговує підвищення по кар'єрним сходах. Інакше працівник не буде бачити сенсу в збільшенні старань.

Буде розумним введення на виробництві розрахунку оцінок трудового внеску, ведення моніторингу або рейтингу. Так само необхідно розраховувати показники якості трудового життя, на основі яких будуть видні ті аспекти трудової діяльності, які вимагають змін. Для досягнення тієї ж мети, можливе введення опитування працівників про те, чим вони незадоволені і що б хотіли змінити. Працівникам необхідно бачити, що роботодавець "вболіває за справу", і враховує інтереси своїх працівників [3].

Самоствердження — це той стимул, який необхідний для людей схильних до творчості та самореалізації. Великі сільськогосподарські підприємства, які націлені на подальший розвиток, використовують цей стимул. Курси підвищення кваліфікації, професійне навчання, заходи спрямовані на створення сприятливого клімату в колективі. Це те, що дає в подальшому позитивний ефект, впливаючи і на розвиток особистості працівника і на зростання його мотивації. Це те, що змушує працівника надалі прикладати всі зусилля, щоб виправдати довіру.

## ВИСНОВОК

Підсумовуючи розглянуті аспекти сутності мотиваційного механізму у сільському господарстві, ми прийшли до наступного. Під механізмом мотивації робітників аграрних підприємств слід розуміти засоби і способи, які зацікавлюють працівника в здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення як особистих потреб, так і сприяють підвищенню ефективності, результативності і якісної діяльності всього підприємства. Формування відповідного мотиваційного механізму потребує врахування ряду вимог, а саме цілей всього сільськогосподарського підприємства та його окремих галузей з потребами, інтересами і цінностями працівників. Крім того важливо враховувати, що мотиви у людей різні. Отже, керівництво аграрного підприємств при формуванні механізму мотивації праці повинне визначити чинники, які спонукають своїх працівників трудитися краще, швидше і з більшим ентузіазмом.

## Література:

1. Белокопытов А.В. Резервы роста производительности труда (на примере сельхозпредприятий Смоленской области) / А.В. Белокопытов. — К.: Информагпроп, 2004. — Вып. 2. — С. 15—17.
2. Гончарова Н.М. Сутьность мотивации праці в сільському господарстві / Н.М. Гончарова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. — 2006. — № 3. — С. 64—68.
3. Литяйкин С.В. Особенности мотивации работников сельского хозяйства: проблемы и перспективы / С.В. Литяйкин, М.М. Нуянзина. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Nuyanzina\\_Lityaikin.pdf](http://www.sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Nuyanzina_Lityaikin.pdf)
4. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: [навч. посіб.] / Г. В. Осовська, О.В. Крушельницька. — К.: Кондор, 2008. — 224 с.
5. Ханова А. Мотивация труда как важнейший фактор устойчивого развития агробизнеса / А. Ханова // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. — 2012. — № 8. — С. 25—29.
6. Ханова А. Элементы мотивационной беседы и их влияние на результативность труда в сельхозпроизводстве / А. Ханова // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. — 2012. — № 1. — С. 35—38.
7. Шалевська О. Ю. Особливості формування механізму мотивації праці в сільському господарстві / О.Ю. Шалевська [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znptdau/2010\\_9/09-72.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2010_9/09-72.pdf)

## References:

1. Belokopytov, A.V. (2004), "Reserves of growth of labor productivity (for example, agricultural Smolensk region)", Informagroprom, vol. 2, pp. 15—17.
2. Honcharova, N.M. (2006), "The essence of motivation labor in agriculture", Derzhava ta rehionu. Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol.3, pp. 64—68.
3. Litjajkin, S. V. and Nujanina, M.M. (2013), "Features motivate employees of Agriculture: challenges and prospects", Sistemnoe upravlenie, [online], vol.1, available at: [http://www.sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Nuyanzina\\_Lityaikin.pdf](http://www.sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Nuyanzina_Lityaikin.pdf) (Accessed 22 Jun 2014).
4. Osov's'ka, H.V. and Krushel'nyts'ka, O.V. (2008), Upravlinnia trudovymy resursamy [Human Resources Management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
5. Hanova, A. (2012), "Work motivation as the most important factor for sustainable development of agribusiness", Normirovanie i oplata truda v sel'skom hozjajstve, vol.8, pp. 25—29.
6. Hanova, A. (2012), "Elements of motivational talks and their impact on the effectiveness of labor in agriculture", Normirovanie i oplata truda v sel'skom hozjajstve, vol.1, pp.35—38.
7. Shalevs'ka, O. Yu. (2010), "Features of formation of the mechanism motivation labor in agriculture", Zb. nauk. prats' Tavrijs'koho derzh. ahrotekhnolohichnoho un-tu, [online], vol.9, available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znptdau/2010\\_9/09-72.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2010_9/09-72.pdf) (Accessed 22 Jun 2014).

Стаття надійшла до редакції 29.01.2014 р.