

*Секція 6. Стратегічне управління формуванням людського капіталу*

*Клецова Н. В., к.е.н., доцент*

*Сумський національний аграрний університет*

*М. Суми, Україна*

## **УМОВИ СУМЛІННОЇ ПРАЦІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Для забезпечення безперервного виробництва продукції у сільськогосподарському підприємстві, його постійного удосконалення та водночас стабільного підвищення продуктивності праці найманих працівників, доцільним є формування умов для матеріальної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці [1, с. 358]. Існує велика кількість способів стимулювання найманих працівників організацій, проте, за проведеними нами дослідженнями, було встановлено, що винагорода за трудову активність є найбільш впливовим фактором. Причому варто зазначити, що трудова активність повинна оцінюватись виключно з позиції сумлінної праці. Нагальним постає питання створення сприятливих умов для сумлінної праці на підприємстві.

Так, для поглибленого вивчення нами були обрані ТОВ АФ “Семереньки” Тростянецького району Сумської області, ТОВ “Савинці” Миргородського району Полтавської області, ТОВ “Перемога” Красноградського району Харківської області. Було виявлено, що для переважної більшості найманих працівників сільськогосподарських підприємств окремих областей Північно-Східного регіону України, які були обрані нами для поглибленого вивчення, перелік сприятливих умов праці можна представити наступним чином.

По-перше, це доброзичлива побутова обстановка на виробництві. Зокрема, на думку, найманих працівників ТОВ “Савинці” Полтавської області та ТОВ “Перемога” Харківської області даний показник є для них

найбільш значущим стимул. Крім того, дослідження, проведені порталом Super Job [2] стосовно поліпшення побутових умов на сільськогосподарських підприємствах України, показали, що за поліпшення побутових умов висловилися 43%, у той час як за додатковий вихідний день або публічну подяку від керівництва – лише 11% респондентів. Ми можемо пояснити таку позицію тим, що працівникам, які, наприклад, стоять весь день біля верстата або працюють на вулиці, важливо мати можливість зігрітися гарячим чаєм, пообідати у зручних умовах тощо.

По-друге, це зустрічі перед відкриттям і закриттям зміни. Зокрема, на ТОВ АФ “Семереньки” Сумської області працівники висловили свою подяку керівництву за те, що кожного дня за п’ять хвилин до початку роботи їх обов’язково збирають, щоб проінформувати про план на день, а після закінчення зміни, щоб оголосити результати виконання плану та водночас з’ясувати причини відхилень. Як результат – запізнення, які до впровадження таких зустрічей були регулярними, практично припинилися.

По-третє, щорічні виплати за вислугу років на конкретному підприємстві у додаток до встановлених відсоткових виплат щомісячного окладу. Керівники досліджуваних нами підприємств акцентували увагу на тому, що доцільно здійснювати виплату за вислугу років, починаючи з трьох років роботи. Наприклад, у ТОВ “Савинці” щорічно доплачують робочому місячний оклад. Це дійсно виступає мотивуючим фактором для найманих працівників не залишати сільськогосподарське підприємство раніше, ніж через три роки роботи. А після цього періоду ризик втратити працівника реально знижується. Директор ТОВ “Перемога” зазначив: якщо людина пропрацювала на підприємстві три роки, то залишається надовго.

По-четверте, особистий контроль директора за дотриманням стандартів виконання роботи. Так, керівник ТОВ АФ “Семереньки”

Тростянецького району Сумської області підкреслив, що саме таким методом він відхиляє небажання робочих дотримуватися регламенту. Крім того, за підсумками дня він влаштовує так звані “показові виступи”. Більш того, якщо керівник даного підприємства бачить, що завдання не виконане у повному обсязі або ж порушений регламент, він негайно зупиняє роботу ділянки, викликає заступника з виробництва, начальника ділянки, майстра, лінійних керівників та пропонує їм у його присутності виконати встановлений стандарт. На нашу думку, такий підхід стимулює керівні щаблі управління заздалегідь вимагати від підлеглих належного виконання поставленого завдання.

По-п’яте, фіксоване число критеріїв, що впливають на розмір заробітної плати. Зокрема, керівники досліджуваних нами підприємств підкреслили, що оптимальне число таких критеріїв повинно складати – п’ять-сім. За таких умов працівникам зручно запам’ятати, що їм потрібно робити для того, щоб мати вищу заробітну плату. Виникає питання “Чому кількість критеріїв обмежена?”. Так, власники організацій обґрунтували це тим, що невелика кількість критеріїв спростовує прозорість розрахунку заробітної плати найманого працівника, а персонал підприємства дійсно довіряє роботодавцю щодо процедури розрахунку заробітної плати.

По-шосте, дванадцятигодинна зміна. Зазначимо, що в період посівних робіт підприємства у галузі сільського господарства можуть працювати у декілька змін. При цьому кожна зміна найманих працівників супроводжується так званою перезміною, яка, на думку працівників, є реальною втратою робочого часу. У той час як завдяки 12-годинним змінам збільшується час для відпочинку між змінами – до 36 годин. Однак незважаючи на переваги для найманих працівників і керівників сільськогосподарських підприємств, при перших спробах впровадження 12-годинної зміни, майже всі працівники спочатку страйкували, звертались

зі скаргами до профспілок, прокуратури, трудової інспекції. Проте коли через півроку директори організацій звернулися до працівників з питанням, чи не хочуть вони повернути попередній графік роботи, вони зацентували увагу, що ні, тому що новий графік дійсно надає багато вільного часу.

По-сьоме, командний результат впливає на розмір премії. Наприклад, на ТОВ “Перемога” Красноградського району Харківської області преміювання має певну схему. Так, заробітна плата найманого працівника ділиться на кількість робочих днів у місяці, отримана сума являє собою розмір денного заробітку. За підсумками робочого дня вона множиться на коефіцієнт. Якщо бригада виконала денну норму, коефіцієнт дорівнює одиниці. Якщо виконала на 80%, коефіцієнт дорівнює 0,8. Якщо перевиконала і зробила 110% плану, коефіцієнт дорівнює 1,1. Ця схема допомогла даному сільськогосподарському підприємству збільшити обсяги виробництва продукції.

По-восьме, помилки найманого працівника збільшують розмір премії інших працівників. Так, на ТОВ АФ “Семереньки” Тростянецького району Сумської області один із найманих працівників при пакуванні готової продукції регулярно видавав близько 40% браку. Зазначимо, що ні бесіди, ні штрафні санкції не допомагали. Так, менеджер з управління персоналом вирішив не лише знижувати розмір заробітної плати за браковані вироби, а й передавати втрачені гроші у вигляді премії іншому найманому працівнику, який працює поруч із тим, що не виконує свою роботу належним чином. Після впровадження такої системи відсоток браку миттєво знизився, а якість роботи інших працівників значно підвищилась.

За проведеними нами дослідженнями було встановлено, що на трьох, обраних нами для поглибленого вивчення сільськогосподарських підприємствах Сумської, Полтавської та Харківської областей, одним із

дієвих способів сумлінної праці найманих працівників є навчання або стажування за рахунок підприємства. Так, керівники досліджуваних підприємств зазначили, що у них є правило: виявляти найкращих найманих працівників за квартал під час їхньої атестації та незалежного оцінювання виконання покладених на працівників обов'язків. Управлінці даних підприємств акцентували увагу на тому, що за такими підсумками досягнення найпрацьовитіших найманих працівників розміщують на сайті організації, а в якості спеціального бонусу – має місце направлення на навчання чи стажування як на території України, так і за її межами. На нашу думку, такий вид мотивації повинен бути юридично захищеним з позиції керівника організації. Наприклад, ми пропонуємо ввести таке обмеження: якщо дане навчання коштує більше 5000 тис. грн., то такий захід обов'язково повинен фіксуватись у додатковій угоді до трудового договору, де йдеться мова про те, що найманий працівник має намір після навчання відпрацювати на сільськогосподарському підприємстві певний термін, а при звільненні раніше обумовленої дати – готовий компенсувати витрати на стажування. Ми вважаємо, що такого роду управлінський підхід до сумлінної праці робітників підприємства надасть можливість організаціям у галузі сільського господарства формувати кадровий резерв з фахівців, які здатні у майбутньому очолити конкретний проект, зайняти керівну посаду, стати наставником, експертом тощо.

### **Література:**

1. Коритцев Г. І. Принципи заохочення сумлінної праці [Електронний ресурс] / Г. І. Коритцев // Форум права. – 2012. – № 2. – С. 358-362. – Режим доступу: [file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9/Downloads/FP\\_index.htm\\_2012\\_2\\_54.pdf](file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9/Downloads/FP_index.htm_2012_2_54.pdf).
2. Сприяння поліпшенню побутових умов у сільськогосподарських підприємствах України наприкінці [Електронний ресурс] – 2016. – Режим доступу: <http://www.superjob.ua/>.