

УДК 338.43:331.1

**ПІЗНЯК**

*Тетяна Іванівна*

*к.е.н., доцент кафедри економіки Сумського національного аграрного університету*

[tetianapizniak@gmail.com](mailto:tetianapizniak@gmail.com)

**НАЗВА СТАТТІ**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ  
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ  
ПІДПРИЄМСТВІ**

**НАЗВАНІЕ СТАТЬИ**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ  
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ НА  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**НАЗВАНІЕ СТАТЬИ 2**

**THEORETICAL ASPECTS OF FORMING AN EFFECTIVE  
MOTIVATION SYSTEM OF WORKERS AT THE AGRICULTURAL  
ENTERPRISE**

Анотація

У статті обґрунтовано теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації працівників на сільськогосподарському підприємстві. Досліджено ступінь значущості потреб і виявлення мотивів працівників. Запропоновані методи й інноваційні прийоми втілення ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах.

## Аннотация

В статье обоснованы теоретические аспекты формирования эффективной системы мотивации работников на сельскохозяйственном предприятии. Исследована степень значимости потребностей и выявление мотивов работников. Предложенные методы и инновационные приемы воплощения эффективной системы мотивации на сельскохозяйственных предприятиях.

## Summary

### Introduction

The formation and implementation of an effective system of employee motivation of plays a significant role at the present stage. This system will provide highly productive work of personnel and improve the final results of the activities of agricultural enterprises. Constant changes in the requirements for producers of agrarian sector determine the urgency issue of the formation and implementation an effective system of employee motivation, which requires deepening research in this direction.

### Purpose

The purpose of the article is to study the theoretical aspects of the formation and implementation an effective system of employee motivation as an important factor of labor productivity at agricultural enterprises in Ukraine.

### Results

We conducted research on motivation of workers in agricultural enterprises of the Sumy region. A questionnaire was conducted to assess the degree of significance of needs and the identification of motives of staff.

Methods of implementing an effective system of motivation at agricultural enterprises:

- systems of motivation of workers for the presence of negative phenomena;
- stimulation of earning through consumption;
- development of motivational factors;

- formation of social packages.

To ensure the appropriate level of development and efficiency of management of the staff on the agricultural enterprise. We recommend the use of the following innovative techniques:

- involve staff of the Human Resources Management Service in developing and reviewing strategic short-term plans for enterprises;
  - to ensure permanent participation of senior management in the development and review of personnel management systems;
  - evaluate the work of the personnel based on the results of the enterprise (degree of achievement of organizational goals).

### Conclusion

We distinguish the main problems concerning directly the motivation of employees at agricultural enterprises. These are payment systems that do not take into account the motivation of employees; the incentive system does not match tactics and business management strategies; incentive payments do not correspond to personal labor inputs and are not related to individual and collective results.

The system of motivation for staff of agricultural enterprises must be clear and fair.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційна політика, мотиваційні методи, мотиваційні прийоми

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационная политика, мотивационные методы, мотивационные приемы

**Keywords:** motivation, motivational policy, motivational methods, motivational techniques

## ВСТУП

На сучасному етапі значущу роль відіграє формування і запровадження ефективної системи мотивації працівників, яка буде забезпечувати високопродуктивну працю персоналу та поліпшення кінцевих результатів діяльності сільськогосподарських підприємств.

Система мотивації працівників включає в себе взаємопов'язані стратегії, політику, процеси та процедури винагороди працівників галузі. Розміри і види винагород визначаються залежно від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій, при цьому враховується займана працівником посада і її вартість на ринку праці.

Нині мотивація працівників сільськогосподарських підприємств залишається низькою, що зумовлено не ефективним управлінням, неналежним прийняттям управлінських рішень щодо встановлення ціни на вироблену продукцію та підвищення за рахунок неї заробітної плати працівників [1].

На сьогоднішній день характерною рисою сучасних трудових відносин в Україні є зниження мотивації трудової діяльності працівників унаслідок недостатньо дієвого стимулювання праці, що, в свою чергу, негативно впливає на її продуктивність, на використання ресурсів підприємств та ефективність виробництва в цілому [2, с. 83]. Головним елементом цієї проблеми є те, що кожному керівнику сільськогосподарського підприємства необхідно пам'ятати, що працівники є головним стратегічним ресурсом в конкурентній боротьбі. Отже, залишається питання формування і запровадження найбільш дієвих систем мотивації працівників, задля підвищення продуктивності праці на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах.

Багато зарубіжних і вітчизняних вчених приділяли увагу проблемі суті мотивів та стимулів праці, зокрема, ці питання висвітлювалися в працях

представників різних економічних шкіл А. Сміта, Л. Маршала, Ф. Тейлора, Е. Мейо та інших. Також проблемам мотивації працівників присвятили свої праці українські вчені: Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, В.С. Дієсперов, Г.А. Дмитренко, М.І. Карлін, В.Д. Лагугін, М.М. Махненко, М. П. Поліщук та інші. Проте постійні зміни вимог до виробників аграрного сектору визначають актуальність питання щодо формування і запровадження ефективної системи мотивації працівників, що потребує поглиблення досліджень в цьому напрямку.

## **МЕТА РОБОТИ**

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування та запровадження ефективної системи мотивації праці працівників, як важливого фактора продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах України.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методика дослідження базується як на загальнонаукових (аналізу і синтезу, наукової абстракції, індукції та дедукції), так і на спеціальних економічних методах: *абстрактно-логічному* (при визначенні напрямів впровадження системи мотивації працівників; для узагальнення результатів досліджень та формулювання висновків), *монографічному* (при дослідженні сучасного стану системи мотивації працівників на підприємствах аграрного сектору).

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Жодна система управління не може добре функціонувати, якщо не буде розроблено ефективної моделі мотивації, яка спонукає конкретного робітника та колектив до досягнення особистих та загальних цілей [3]. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає

як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [4, с.109].

В умовах формування конкурентного середовища саме від вибору прийнятних мотиваційних механізмів та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій сучасного підприємства [5, с.84].

Під час формування мотиваційної політики сільськогосподарського підприємства обов'язково слід враховувати:

- узгодження інтересів власників і персоналу щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- створити можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії працівників.

Ми пропонуємо декілька методів втілення ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах:

1. Керівництву сільськогосподарських підприємств слід дослідити систему мотивації свого підприємства на наявність негативних явищ, від яких необхідно буде в перспективі позбутися.

2. Потрібно змусити персонал заробляти, запустивши споживання. Зробити це можна підвищуючи якість життя персоналу, тим самим блокуючи накопичення і примушуючи їх витратити. Цьому сприятиме якісний ремонт в офісах та цехах, здорова і якісна їжа для працівників тощо.

3. Потрібно бути готовим до вкладень. Витрати завжди пропорційні зробленому результату, в іншому випадку причину треба шукати в управлінні. Для того, щоб мотивація стала інструментом управління, керівникам досліджуваних сільськогосподарських підприємств необхідно перейти до

психології власника, який дбає про людей заради процвітання свого ж підприємства.

4. На досліджуваних сільськогосподарських підприємствах неможливо побудувати одну на всіх універсальну модель мотивації. Кожен працівник вважає цінним щось своє, і набір мотиваційних факторів може бути дуже різним.

5. Під час створення системи мотивації на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах не потрібно приймати в розрахунок вік працівників (під час дослідження виявлено, що персонал досліджуваних підприємств - це жінки переважно віком від 20 до 50 років). Люди страждають синдромом хронічної втоми незалежно від віку і їм потрібна можливість відновлення під час роботи - кімнати відпочинку, короткі перерви, перерва на обід, якісна їжа, тренінги на стресостійкість та інші варіанти турботи про здоров'я.

6. Соціальний пакет на сільськогосподарському підприємстві не повинен існувати як утриманський механізм в інструменті мотивації. Потрібно опитати людей і скласти соцпакети, виходячи з можливостей підприємства, наскільки можна ранжовано.

Для впливу на персонал сільськогосподарського підприємства потрібно вибрати систему покарань. Підприємству необхідно вміти використовувати мотиваційні покарання. Наприклад, якщо робітник мотивується цікавою (творчою) роботою, то покарати його можна, змусивши якийсь час займатися рутинною. Якщо для робітника важлива участь у нарадах, кілька разів не запросити його на них. Схильного до самостійності працівника взяти на час під тотальний контроль тощо. До штрафів у вигляді покарання краще не вдаватися.

Інноваційні методи спонукання і переконання - запорука успішного функціонування сільськогосподарського підприємства і позитивної роботи персоналу в цілому. Методи переконання в управлінні засновані на дослідженні психологічного портрета особистості, мотивації її потреб, в тому

числі фізіологічних та соціальних потреб. Структура та обсяг потреб визначаються характером, освітою, соціальним становищем і цінностями особистості. Щоб успішно керувати людьми, необхідно добре їх знати. Методи переконання застосовуються до об'єктів управління з високим ступенем свободи. Щоб вміло переконувати працівника в необхідності якісно, в строк і з найменшими витратами виконати завдання, суб'єкту управління слід знати психологічні установки особистості як об'єкта управління.

Також, для того, щоб забезпечити відповідний рівень розвитку та ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства, ми радимо використовувати наступні інноваційні прийоми:

- проводити періодичні ревізії існуючих систем управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємств (забезпечення необхідної організації виробничої поведінки); подібні ревізії необхідно проводити і в разі зміни стратегії розвитку підприємства;

- залучати працівників служби управління людськими ресурсами до розробки і перегляду стратегічних короткострокових планів підприємств; детально інформувати відділ людських ресурсів про цілі підприємства та прогрес у їх реалізації;

- забезпечити постійну участь вищого керівництва в розробці й перегляді систем управління персоналом;

- оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу персоналу за результатами роботи підприємства (ступінь досягнення організаційних цілей).

Ми звертаємо увагу на ряд вимог, на які слід орієнтуватися при створенні системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві: об'єктивність (розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці); передбачуваність (працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї праці); адекватність (винагорода має відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації); своєчасність (винагорода повинна слідувати за досягненням



результату якнайшвидше, якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшої винагороди); значущість (винагорода має бути для працівника значущою); справедливість (правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації та бути справедливими, в тому числі з його точки зору).

Незважаючи на простоту і очевидність перерахованих вимог, не варто ними нехтувати. Як показало дослідження, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі і діє як демотиватор. З дослідження документів підприємства і опитувань персоналу можна стверджувати, що це набагато сильніше позначається на продуктивності праці персоналу підприємства, ніж відсутність яких би то не було механізмів визначення винагороди за результати праці.

Для того, щоб здійснювати підтримку системи мотивації необхідно регулярно отримувати інформацію про те, як працівники оцінюють існуючі умови. З цією метою доцільно було б періодично проводити інтерв'ю з ключовими працівниками та неформальними лідерами в підрозділах (підприємстві), а також регулярно проводити опитування думки персоналу з приводу змісту соціального пакету, що дозволяє оцінювати його. Це дало б можливість відділу персоналу, відповідно до зміни потреб персоналу, вносити своєчасні корективи в набір благ, що входять до складу соціального пакету. Через динамічні зміни у зовнішньому оточенні і внутрішньому середовищі доцільно встановити норму регулярності отримання зворотного зв'язку з персоналом: вивчення думок працівників проводити один раз на рік.

Нами проведено дослідження щодо мотивації персоналу на 15 сільськогосподарських підприємствах Сумської області. Було запропоновано оцінити ступінь значущості потреб і виявлення мотивів персоналу за 10-ти бальною шкалою. З даного дослідження можна зробити висновки, що головними мотиваторами для працівників сільськогосподарського підприємства є задоволення фізіологічних потреб, стабільність зайнятості та отримання прибутку. Серед потреб, які могли б частково або повністю оплачуватися підприємством, працівники надають перевагу медичному обслуговуванню та відпочинку (табл. 1, 2).

Таблиця 1 - Анкета для виявлення загальних мотивів працівника на сільськогосподарських підприємствах Сумської області

Потреби	Ступінь значущості (бали)
Задоволення фізіологічних потреб (харчування, відпочинок)	9,8
Цікава робота	6,6
Участь у житті організації, колективу	5,3
Спілкування	7,7
Стабільна зайнятість	9,7
Стабільність прибутку, матеріальне забезпечення	9,9
Повага	6,7
Професійне зростання, кар'єра	5,5
Потреба в самореалізації	5,4
Суспільна зобов'язаність	5,2
Потреба в розвитку навчання	4,3
Визнання досягнень	4,1

Таблиця 2 - Анкета для виявлення мотивів працівника на сільськогосподарських підприємствах Сумської області

Потреби працівників, які повністю або частково могли б фінансуватися підприємством	Ступінь значущості (бали)
Професійне навчання	4,8
Медичне обслуговування	9,8
Спорт (оплата тренувань у спортзалах)	4,2
Проживання (комунальні послуги)	5,8
Відпочинок (доплата на придбання путівок)	9,9
Компенсації за транспортні витрати	4,2
Харчування (безоплатні обіди)	8,1

В умовах ринку і глобальної конкуренції, з якою зіштовхнулись підприємства галузі, потрібні принципово нові підходи до стимулювання. Їх суть полягає у відмові від традиційних систем оплати праці, а також їх заміні на оплату праці, що складається з двох елементів: базової ставки і додаткових стимулюючих виплат, які залежать від індивідуальних результатів і ефективності роботи підрозділу і підприємства.

Невдоволення персоналу полягає не стільки в розмірі заробітної плати, скільки в її несправедливості, відсутності зв'язку між результатом праці і його винагородою, «хаосі» у співвідношенні зарплат працівників різних

підрозділів, різкій різниці в зарплаті однорідних працівників на підприємствах одного регіону. Наслідком такої нераціональної мотивації та стимулювання праці персоналу стає плинність кадрів, нестабільність трудових колективів, витрати підприємств на навчання через постійну плинність персоналу.

### **Висновки**

Виходячи з вище викладеного, ми виділяємо основні проблеми, що стосуються безпосередньо мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах:

- системи оплати, які використовують сільськогосподарські підприємства не відповідають сучасним ринковим умовам і не сприяють підвищенню мотивації працівників;

- спрямованість системи стимулювання часто не відповідає тактиці та стратегії управління підприємством, його підрозділами та персоналом;

- стимулюючі виплати не відповідають особистим трудовим вкладом і не пов'язані з індивідуальними та колективними результатами;

- зростання заробітної плати щодо зростання продуктивності праці повинно бути регульованим відповідно до завдань планування та нормування;

- система стимулювання повинна бути зрозумілою і справедливою.

### **Список використаних джерел**

1. Павлик В.П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка АПК. 2016. № 4. С.81-87.

2. Березюк Ю. О., Лозовський О.М. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці на підприємстві . Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2013. С. 79-84.

3. Тіماشкова О.А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. Вчені записки Інституту економіки та права „КРОК”. 2008. Т.2. №18. С. 216-221.

4. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації. Вінниця: Розвиток, 2005. 135 с.

5. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. С. 81 –85.

### References

1. Pavlyk V.P. Motivation of employees in running up effective management of agricultural enterprises. Economy of agroindustrial complex. 2016. No. 4. P.81-87. *(in Ukrainian)*

2. Berezyuk Y.O., Lozovsky O.M. Motivation of the personnel as one of the factors of increase of productivity at the enterprise. Actual problems of economic and social cooperation. 2013. P. 79-84. *(in Ukrainian)*

3. Timishkova O.A. Motivation of labor and role in increasing the effective activity of enterprises. Scientific notes of the Institute of Economics and Law "KROK". 2008. T.2. No18 P. 216-221. *(in Ukrainian)*

4. Sinytska O. I. Motivational mechanisms of staff management: structure, important, strains the effectiveness. Vinnytsa: Development, 2005. 135 p. *(in Ukrainian)*

5. Klymenko M.P, Filatova O.O. Motivation of management personnel in implementation of the general strategy of the enterprise. Sustainable development of the economy. 2011. №5. P. 81-85. *(in Ukrainian)*