

## МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Т. Кохана, к. е. н., М. Пархуць, ст. викладач  
Львівський національний аграрний університет

<https://doi.org/10.31734/economics2018.25.163>

**Постановка проблеми.** Із кожним роком аграрна сфера нашої країни піддається значним змінам. Внаслідок політичної турбулентності й нестабільності економіки зовсім мало уваги приділяють мотиваційним процесам трудової діяльності в аграрних підприємствах. Якщо працівника не мотивувати належним чином, то досягнення поставленої ним мети стає неможливим, рівень його життя не поліпшується і все це зумовлює невдоволеність роботою, яку він виконує. Половина працездатного населення сільських територій виїжджає за межі країни або у великі міста, шукаючи кращих перспектив. Тому недооцінка мотиваційних чинників у трудовій діяльності призводить до зниження рівня продуктивності праці, дисципліни в колективі, погіршення якості товарів чи послуг, втрати кваліфікованих кадрів, а також до виникнення кризових явищ в аграрному секторі загалом.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена необхідністю впровадження у підприємствах ефективного механізму мотиваційних процесів, який пристосований до сучасних умов і спроможний швидко реагувати на зміни в економіці держави та подбає про ефективне використання трудового потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення сутності мотиваційних процесів, механізму мотиваційних аспектів роботи працівників і проблеми стимулювання праці персоналу мають велике значення для менеджменту, тому означеній темі приділяли увагу багато вчених. Наукові праці, присвячені проблемам стимулювання персоналу, належать таким відомим зарубіжним науковцям і фахівцям, як А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Сміт, Ф. Тейлор, К. Альдерфер, В. Врум та ін. У дослідження окресленої тематики вагомий внесок зробили й українські вчені: М. М. Махненко, Д. П. Богиня, В. С. Дієсперов, В. Д. Лагутін, М. І. Карлін, М. І. Нижній, М. П. Поліщук, О. А. Богущкий, Г. А. Дмитерко, Г. І. Купалова.

**Постановка завдання.** Основним завданням нашого дослідження є аналіз теоретичного

підґрунтя мотиваційних процесів у сільськогосподарських підприємствах та їх складових.

**Виклад основного матеріалу.** Бажання людини, які штовхають її до певних дій і тим самим допомагають в задоволенні власних потреб, називають мотивом. Усе, що спонукає діяти так, а не інакше, є мотиваторами.

Різнобічність поняття «мотивація праці» за кількома пунктами виокремили Е. Комаров та О. Крушельницька. Вчені систематизували розуміння мотивації і виділили поняття «система-процес». З одного боку, мотивація є довготривалим процесом, який впливає на працівників і має на меті змінити їхні усталені параметри структури інтересів та цінностей, з іншого – це мотиваційна система, яка формується для одного або кількох робітників [1, с. 143]. Отже, мотивація є процесом спонукання людини до ефективної роботи, яка допоможе в досягненні цілей організації через формування мотивів.

Групи мотивів, що спонукають людину до праці, за Є. Ільїним, показано на рис. 1 [2, с. 38].

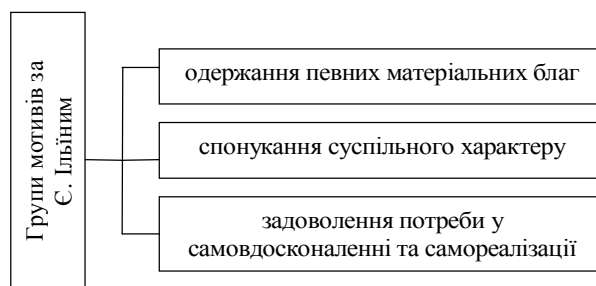


Рис. 1. Групи мотивів за Є. Ільїним.

Перша група означає отримання певних матеріальних цінностей, тобто працівник може завдяки заробленим коштам задовольнити власні потреби. Якщо людина керується другою групою мотивів, то вона відчуває свою належність до чогось високого, що приносить добро, бачить, що хтось її потребує. Третя група показує, наскільки людина розкрила свій внутрішній потенціал, активність в роботі, виконанні завдань, які стоять перед нею, тощо.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Мотивація може бути подана передусім як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. Мотивацію правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому мають на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника й спрямувати її на організаційний розвиток. З огляду на це мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності. Ці процеси взаємопов'язані та взаємозумовлені, а надання їм одно-векторного розвитку – одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо) [3, с. 33].

У сільськогосподарському підприємстві мають бути поєднані різні форми мотивації. Дослідження підприємств галузі показали, в який спосіб у реальній господарській практиці відбувається поєднання різних форм мотивації праці. Встановлено, що найпоширенішими та найефективнішими є матеріальні методи, оскільки саме вони слугують для задоволення більшості потреб. Практично у 70 % сільськогосподарських підприємств здебільшого використовують матеріальні методи мотивації праці, натомість нематеріальні методи застосовують лише у 20,8 % досліджуваних суб'єктів господарювання. У кожному десятому обстеженому підприємстві не використовують жодних методів мотивації працівників [4, с. 69].

Життєвий цикл мотивації праці можна поділити на чотири основні стадії (рис. 2).

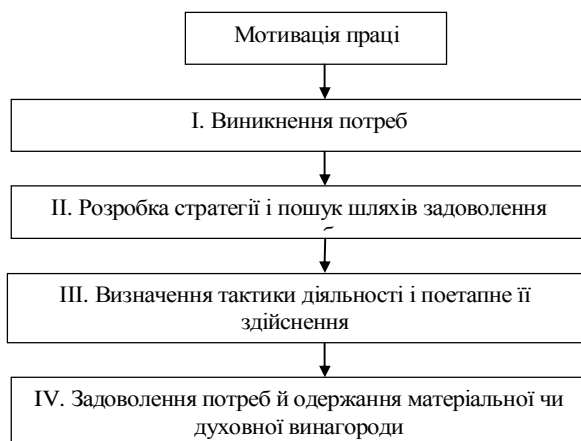


Рис. 2. Основні стадії процесу мотивації праці.

Якщо розглядати економічні складові мотиваційної системи, то заробітна плата виконує найважливішу функцію. Низький рівень оплати праці не задовольнятиме робітників, що призведе до втрати кваліфікованих працівників, високої плинності кадрів. Стимулювання працівників поліпшує результати роботи на будь-якому підприємстві, підвищує продуктивність праці його персоналу та забезпечує конкурентоспроможність організації. Лівову частку в процесі мотивації займає оплата праці, її ж необхідно розглядати як чинник, котрий підвищує ефективність роботи.

Поряд з оплатою потрібно проаналізувати й продуктивність праці трудових ресурсів, які працюють в агропідприємствах, бо за зростання продуктивності праці збільшуються прибутки, а це створює реальні можливості для підвищення рівня зарплатні. Але, враховуючи це все, необхідно створити такі умови, щоб темпи зростання заробітної плати не перевищували темпів підвищення продуктивності праці. Продуктивність та оплата праці тісно пов'язані між собою (табл. 1).

За результатами досліджень встановлено, що фонд оплати праці у 2016 р. зменшився на 1,5 %, це може бути спричинено скороченням штату, оскільки кількість працівників зменшилася на 18,15 %. Середньорічна зарплата одного працівника зросла на 20,33 %, що можна пояснити збільшенням посадових окладів.

Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації можна виокремити такі види мотивації:

- підкріплювальна (підсилювальна), або власне мотивування, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;

- соціально-психологічна мотивація, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості – у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо – і передбачає використання таких методів впливу на працівників, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного прикладу, створення належного мікроклімату тощо;

- примусова мотивація, що спирається на використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади [3, с. 34].

На основі проведеного дослідження можна виділити низку вимог, які належить виконувати в організації системи стимулювання праці в агропідприємствах (табл. 2).

Таблиця 1

**Аналіз продуктивності та оплати праці у сільськогосподарських підприємствах  
Жовківського району Львівської області**

Показник	2014 р	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2014 р., %
Фонд оплати праці, тис. грн	6575,00	6570,00	6476,00	98,5
Питома вага оплати праці у загальних витратах на основне виробництво, %	7,67	10,24	8,03	104,7
Виручка від реалізації с.-г. продукції, тис. грн	67494,0	86703,0	83590,0	123,85
Середньорічна кількість працівників, осіб	248	208	203	81,85
Затрати праці, тис. люд.-год.	84,9	71,2	69,5	81,86
Одержано виручки від реалізації с.-г. продукції: на одного працівника, тис. грн	272,15	416,84	411,77	151,30
на 1 люд.-год, грн	794,98	1217,74	1202,73	151,29
Середньорічна оплата праці, грн: одного працівника	26512,10	31586,54	31901,48	120,33
1 люд.-год.	77,44	92,28	93,18	120,33

Таблиця 2

**Вимоги до системи мотивації праці персоналу**

Вимога	Пояснення
Об'єктивність	Розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці
Передбачуваність	Працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці
Адекватність	Винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації
Своєчасність	Винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди)
Значущість	Винагорода має бути для працівника значущою
Справедливість	Правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій

На практиці доведено, що за недотримання наведених вимог колектив стає нестабільним, а цей чинник є значним демотиватором працівників [5, с. 132]. Це у свою чергу приносить гірші результати трудової діяльності, аніж за відсутності певної грошової винагороди.

**Висновки.** Мотивація є процесом спонукання людини до ефективної праці, яка допоможе в досягненні цілей організації через формування мотивів. Спонукають людину до праці такі групи мотивів, як одержання певних матеріальних благ, спонукання суспільного характеру, задоволення потреби у самовдосконаленні та самореалізації. Встановлено, що найпоширенішими та найефективнішими є матеріальні методи мотивації, оскільки саме вони слугують для задоволення більшості потреб. Варто зазначити, що ефективно зорганізована система мотивації праці в аграрній сфері господарювання є дуже важливим чинником злагодженої та продуктивної праці, сприяє швидшому розвитку фірми та збільшенню її прибутковості. Комплекс мотиваційних заходів повинен орієнтуватися на досягнення цілей підприємства, характеризуватися зрозумілістю й справедливістю. Система стимулювання має формуватися на таких принципах, як гнучкість та адаптація до змін у внут-

рішньому та зовнішньому середовищах. В умовах нестабільної ситуації на ринку чи зміни цілей і завдань всередині аграрного підприємства керівництву необхідно терміново приймати рішення щодо пристосування мотиваційних процесів до змін, які відбуваються і мають вплив на одержання очікуваного кінцевого результату.

#### Бібліографічний список

1. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 237. 315 с.
2. Ведернікова О. М., Несміла С. П. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Наука і економіка: Вісник ХЕУ*, 2007. № 3. С. 38–42.
3. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Технічний прогрес і ефективність виробництва: Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"*. 2014. № 64 (1106). С. 32–39.
4. Нестерович А. Аналіз мотиваційного процесу сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8, № 3-4. С. 67–73.
5. Максимець Ю. Управління мотивацією праці в перехідній економіці України: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2010. 248 с.

**Кохана Т., Пархуць М.**

#### МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Зазначено, що, з одного боку, мотивація є довготривалим процесом, який впливає на працівників і має на меті змінити їхні усталені параметри структури інтересів та цінностей, а з іншого – це мотиваційна система, яка формується для одного або кількох робітників. Тому мотивація є процесом спонукання людини до ефективної праці, яка допоможе в досягненні цілей організації через формування мотивів.

Наведені результати вивчення впливу мотивації на процес спонукання людини до праці. Основним показником результативності мотивації працівника є рівень продуктивності праці, який безпосередньо залежить від оплати праці. Встановлено, що, крім задоволення матеріальних потреб, працівників мотивує до праці низка інших вимог щодо винагороди, таких як її об'єктивність, передбачуваність, адекватність, своєчасність, значущість, справедливість.

У сільськогосподарському підприємстві мають бути поєднані різні форми мотивації. Дослідження підприємств галузі показали, в якій спосіб у реальній господарській практиці відбувається поєднання різних форм мотивації праці. Встановлено, що найпоширенішими та найефективнішими є матеріальні методи, оскільки саме вони слугують для задоволення більшості потреб. Якщо розглядати економічні складові мотиваційної системи, то заробітна плата виконує найважливішу функцію. Низький рівень оплати праці не задовольнятиме робітників, що призведе до втрати кваліфікованих працівників, високої плинності кадрів. Стимулювання працівників поліпшує результати праці на будь-якому підприємстві, підвищує продуктивність праці його персоналу та забезпечує конкурентоспроможність організації. Левову частку в процесі мотивації займає оплата праці, її ж необхідно розглядати як чинник, котрий підвищує ефективність праці.

**Ключові слова:** праця, мотивація, вимоги, заробітна плата, мотиваційні процеси.

**Kohana T., Parhuts M.**

#### MOTIVATIONAL PROCESSES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article notes that, on the one hand, motivation is a long-term process that affects employees and aims to change their established parameters of the structure of interests and values, on the other hand, it is a motivational

system that is formed for one or several workers. Therefore, motivation is a process of inducing a person to work effectively, which will help in achieving goals of organization through the formation of motives.

The results of studying the influence of motivation on the process of inducing a person to work are presented. The main indicator of the effectiveness of the employee's motivation is the level of labor productivity, which depends directly on remuneration. It is established that in addition to satisfying material needs, workers are motivated by a number of other demands for remuneration, such as its objectivity, predictability, adequacy, timeliness, significance and equity.

The agricultural enterprise must combine different forms of motivation. The researches of the enterprises have shown, in what way in the real economic practice the different forms of labor motivation are combined. It is established that the most common and most effective are material methods, since they meet most needs. If we consider the economic components of a motivational system, the remuneration fulfills the most important function. The low level of remuneration will not satisfy the workers, which will lead to the loss of skilled employees and the high staff turnover. Encouraging employees improves the performance at any enterprise, increases the productivity of its staff and ensures the competitiveness of the organization. The lion's share in the process of motivation is the labor remuneration and it must be considered as a factor that increases the efficiency of work.

**Key words:** labor, motivation, demands, remuneration, motivational processes.

*Стаття надійшла 07.05.2018.*