

М.М. ДЕМИДОВА,

ст. викладач, Дніпропетровський аграрно–економічний університет

Мотиваційний менеджмент в агропідприємствах

Визначено ключове значення мотивації праці працівників аграрних підприємств. Доведено недостатнє використання форм і методів стимулювання в сьгоднішніх умовах розвитку аграрного бізнесу, які б сприяли високій ефективності праці. Вказано на необхідність формування мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Визначено суть мотиваційного менеджменту в агропідприємствах. Виокремлено, що ефективність мотивації виявляється через результативну діяльність зайнятих у виробничому процесі працівників. Наведено основні передумови формування мотиваційного менеджменту агропідприємств. Доведено, що визначення стратегічних цілей агропідприємства та розробка мотиваційного менеджменту мають передувати пошуку і впровадженню нової системи стимулювання, заснованої зокрема на оцінці компетенцій.

Ключові слова: мотивація, аграрні підприємства, детермінанти, працівники, менеджмент, стимулювання, праця, ефективність.

Н.Н. ДЕМИДОВА,

ст. преподаватель, Днепропетровский аграрно–экономический университет

Мотивационный менеджмент в агропредприятиях

Определено ключевое значение мотивации труда работников аграрных предприятий. Доказано недостаточное использование форм и методов стимулирования в современных условиях развития аграрного бизнеса, способствующих высокой эффективности труда. Указано на необходимость формирования мотивационного менеджмента в аграрных предприятиях. Определена суть мотивационного менеджмента в агропредприятиях. Выделены, что эффективность мотивации проявляется через результативную деятельность занятых в производственном процессе работников. Приведены основные предпосылки формирования мотивационного менеджмента агропредприятий. Доказано, что определение стратегических целей агропредприятия и разработка мотивационного менеджмента должны предшествовать поиску и внедрению новой системы стимулирования, основанной в частности на оценке компетенций.

Ключевые слова: мотивация, аграрные предприятия, детерминанты, работники, менеджмент, стимулирование, труд, эффективность.

M. DEMIDOVA,

Senior Lecturer, the Dnepropetrovsk agrarian–economic university

Motivational management is in agrarian enterprises

The key value of motivation of labour of workers of agrarian enterprises is certain. The insufficient use of forms and methods of stimulation is well–proven in the today's terms of development of agrarian business, that would assist high efficiency of labour. It is indicated on the necessity of forming of motivational management for agrarian enterprises. Essence of motivational management is certain in agro enterprises. It is distinguished, that efficiency of motivation appears through effective activity of busy in a productive process workers. Basic pre–conditions over of forming of motivational management of agro enterprises are brought. It is well–proven that determination of strategic aims of agro enterprises and development of motivational management must be preceded to the search and introduction of the new system of stimulation, based in particular on the estimation of competences.

Keywords: motivation, agrarian enterprises, factors, workers, management, stimulation, labour, efficiency.

Постановка проблеми. Для успішного функціонування та ведення сільськогосподарського бізнесу аграрні підприємства використовують знання і вміння працівників, інтелектуальний і творчий потенціал. За цих умов ключового значення набуває мотивація праці, яка забезпечує

ефективність виробничих процесів та зростає роль мотиваційного менеджменту.

В сьгоднішніх умовах в аграрному секторі майже не застосовуються форми і методи стимулювання, які б сприяли високій ефективності праці. Навіть матеріальне стимулювання, як основна

складова загальної системи мотивації, перестало бути мотивом до праці і основою відтворення робочої сили. Тому виникає необхідність формування мотиваційного менеджменту, який би найбільшою мірою задовольняв інтереси різних категорій працівників в аграрних підприємствах в процесі ринкової трансформації сільського господарства, та в кінцевому підсумку забезпечував підвищення ефективності сільськогосподарської праці.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дослідженням суті мотивів та стимулів до праці в аграрному секторі активно займалися багато вчених. Вагомий вклад у дослідження проблем мотиваційних механізмів як одного із напрямів розвитку господарської діяльності агропідприємств, підвищення їх ефективності, стимулювання продуктивності персоналу внесли вітчизняні вчені – економісти – В. Андрійчук, Т. Балановська, С. Васильчак, В. Геєць, І. Гнибіденко, В. Данюк, В. Дієсперов, С. Занюк, І. Кириленко, М. Кропивко, Ю. Лузан, Ю. Лупенко, М. Малік, Л. Михайлова, В. Месель–Веселяк, М. Орлатий, В. Рябоконт, П. Саблук, Н. Ткаченко, М. Семикіна, Л. Шваб, С. Шелешкова, О. Шпикуляк, О. Шпичак, В. Юрчишин, С. Юшин, К. Якуба та багато інших. Незважаючи на певні досягнення у вирішенні даної проблематики, результати дослідження специфіки та стимулювання трудової мотивації працівників аграрних підприємств в контексті мотиваційного менеджменту є досить актуальним.

Метою статті є розгляд та визначення детермінантів стимулювання мотивації працівників аграрних підприємств в контексті мотиваційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Зміни, що відбулися і продовжують відбуватися зараз на ринку праці в аграрному секторі, порушення у співвідношенні між попитом і пропозицією робочої сили, інтеграція у міжнародний простір, обумовлюють вимогу переосмислення сучасної трудової мотивації, яка могла б не тільки забезпечувати стійкий фінансовий стан агропідприємств, а й позитивно впливати на стимулювання праці через задоволення працюючого кінцевими результатами своєї праці. Якщо оцінити сучасний підхід до проблем мотивації, то він у більшості випадків зводиться до формального вирішення даної проблеми, і лише у сфері матеріальної мотивації, тобто участі працівника у процесах агровиробництва має певні позитивні зрушення.

Вирішальну роль в мотиваційному менеджменті за умов ринкової економіки відіграють матеріальне заохочення, заробітна плата, соціальні гарантії, пільгове кредитування та страхування. В той же час мотивація працівників аграрних підприємств через мотивування кожного залученого працівника до виробничих процесів, потребує менеджменту нею через певний механізм удосконалення. При цьому, слід враховувати, що форми мотивації праці характеризуються своєю вичерпаністю, досягаючи певної межі дієвості мотивів до праці. Тому важливе врахування даної особливості при визначенні детермінантів мотивації. Як доведено, спонуканням людини до праці є її особисті потреби в матеріальному та іншому напрямі.

При правильно організованому мотиваційному менеджменті працівники аграрних підприємств не тільки самореалізують свої внутрішні запити, але й задовольняють повністю або частково свої потреби. Кожне аграрне підприємство, намагаючись зберегти кваліфікованих працівників, постійно підвищує рівень оплати праці працівників, зокрема постійних та окремих важливих професій. Це є позитивним фактором, однак лише зростання розмірів заробітної плати ще не характеризує рівень задоволення наявних потреб працюючих в аграрних підприємствах і впровадження мотиваційного менеджменту. Аналіз багатьох літературних джерел та ознайомлення з позицією дослідників проблем мотивації праці в аграрній сфері переконує, що часто вони вважають основним стимулом до праці матеріальне заохочення у вигляді високого рівня заробітної плати [1]. Погодитися з цією позицією немає достатніх підстав. Адже результати дослідження свідчать, що тут провідне місце посідає особистий інтерес працівника, що й визначає заробіток як стимул трудової діяльності. Заробітки і премії, мають стимулювати роль оплати праці. В той же час, однією з першочергових проблем сучасних мотиваційних систем в аграрних підприємствах є удосконалення управління мотивацією працівників, або мотиваційного менеджменту в нашому розумінні та твердженні, одним з важливих чинників якого є організація контролю за дотриманням зростання ефективності праці всіх категорій.

Суть мотиваційного менеджменту в агропідприємствах полягає в мобілізації різних форм та методів мотивації праці працівників з метою підвищення продуктивності праці, ефективності ви-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

робництва та досягнення кінцевого фінансового результату на підприємствах загалом. Зокрема, основним узагальнюючим економічним показником аграрного підприємства виступає прибуток, на основі якого формуються різні матеріальні фонди стимулювання якісної та продуктивної праці працівників даного підприємства. Разом із означеним, сутність методів стимулювання праці працівників не можна обмежувати лише фінансовим чинником, тобто у даному випадку прибутком. На формування мотиваційного менеджменту впливають й інші детермінанти мотивації праці працівників (див. таблицю).

Як видно із таблиці, стимулювання праці працівників в аграрному підприємстві – це комплекс заходів впливу, спрямованих на підвищення прибутковості, за допомогою різноманітних мотиваційних факторів, які направлені на зростання ефективності якості праці, її продуктивності, кожного найманого працівника зокрема. Ефективність мотивації виявляється через результативну діяльність

зайнятих у виробничому процесі працівників, які якісно можуть виконувати покладені на них функції, що призведе до одержання якісної продукції. Таким вимогам у першу чергу відповідають працівники з достатнім рівнем фаховості. Тому керівники агропідприємств мають створювати для них всі необхідні умови і таким чином одержати зиск від інвестування у висококваліфіковані працівники, їх мотивацію та можливість кар'єрного росту.

Для цього слід застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання працівників, які включають, крім традиційних, також системи індивідуалізації заробітної плати, різні моральні стимули. Таким чином, слід ширше розглядати стимули до мотивації, включаючи до них крім основного складника – матеріального стимулювання, ще й можливість набуття вищого соціального статусу, тобто просування кар'єрними сходинками, врахування потреб працівників в одержанні певних соціальних пільг. Працівник сприйматиме їх як моральний сти-

Основні передумови формування мотиваційного менеджменту агропідприємств

№	Класифікація передумов	Сутність передумов
1.	Матеріальні	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання)
2.	Соціальні	Потреба у підвищенні освітнього професійного рівня, забезпеченні належного медичного обслуговування, виділенні путівок на санаторно-курортне лікування, сприянні адміністрації у поліпшенні при необхідності житлово-комунальних умов. Створення необхідних умов для культурного відпочинку, заняття спортом. Організація роботи їдалень, кафе. Сприяння у виділенні пільгових кредитів.
3.	Моральні	Грамоти, подяки, присвоєння звань, популяризація трудових досягнень в медіа засобах
4.	Інформаційні	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотного зв'язку та інформації, які б дозволили оцінити результати своєї праці, потреба у зниженні невизначеності та встановленні чітких правил і директив щодо виконання поставлених перед працівниками завдань. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або стурбованості, може зростати або знижуватися, коли у людини виникають серйозні зміни в житті або в трудовому процесі
4.	Формування взаємовідносин	Потреба в соціальних контактах, тобто в спілкуванні з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами. Це показник забезпечення нормального психологічного клімату в колективі
6.	Професійний ріст	Потреба у визнанні заслуг і досягнень з боку керівництва, колег по роботі, бажання відчувати власну значимість. Амбітні плани щодо професійного росту.
7.	Креативність	Бажання постійно думати, аналізувати, бути відкритим до нових ідей, прояви допитливості, нетривіального мислення.
8.	Кар'єрний ріст	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Досягати кар'єрного посадового росту (по горизонталі і вертикалі)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

мул до праці. Моральні стимули можуть набувати різноманітних форм: поздоровлення до свят у вигляді нагородження цінними подарунками, відзначення працівника грамотою, винесення йому подяки, присвоєння певного класу чи розряду [2].

Отже, наявність в мотиваційному менеджменті такого методу, як стимулювання праці – складний процес, який позитивно діє, якщо він правильно організований, то враховує вік, стать, сімейний стан, соціальне положення та інші чинники працівника. Стимулювання завжди має передбачати певні витрати виробництва, але ці витрати покривають додатковими заходами щодо поліпшення якості та асортименту виготовленої продукції, зменшення собівартості продукції. Разом з тим, в сучасних умовах на аграрних підприємствах нерідко спостерігається низька мотивація працівників. Причиною цього, на нашу думку, є наступні чинники: а) невпевненість працівника в тому, що його активність призведе до запланованого результату на виробництві, що досягнуті ним успіхи залишаться поміченими, і будуть нагороджені керівництвом; б) низька оцінка привабливості очікуваного заохочення; в) не в повній мірі забезпечення матеріальних і соціальних потреб працівників.

Відповідно, до розуміння того, яка з проблем є істотною і важливішою, дозволяє керівнику аграрного підприємства в процесі мотиваційного менеджменту визначити основні напрями діяльності щодо підвищення рівня мотивованості своїх співробітників. Доцільність проведення такого аналізу полягає у первинному виявленні стимулів у певній організації та розділення їх на стимули матеріального, нематеріального та змішаного характеру. Оцінка реального впливу цих стимулів на працівників здійснюється, як правило, шляхом соціологічного опитування персоналу, критерії якого зазначені в анкеті, де перелічені найбільш значимі стимули. Формування мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах доцільно здійснювати поетапно:

На першому етапі необхідно:

Визначити необхідності удосконалення мотивації праці на агропідприємстві;

Вибрати об'єкт впровадження;

Другий етап передбачає:

Аналіз посадових інструкцій з метою вивчення ступеня відповідальності працівників та можливості професійного розвитку;

Підготовку анкет з метою виявлення задоволеності потреб;

Виявлення діючої системи стимулів на агропідприємстві;

На третьому етапі необхідно:

Здійснити оцінювання ступеня задоволеності працівників наявною системою стимулювання за допомогою анкетування;

Опрацювати результати та сформувані групи стимулів для окремих категорій працівників;

Четвертий етап завершальний та передбачає:

Застосування запропонованих пропозицій в роботі агропідприємства

Контроль за ефективністю впроваджених стимулів

Ефективна система методів мотивації працівників на аграрних підприємствах повинна включати: по-перше, якісну оцінку внутрішнього стану персоналу особливо тих осіб, які бажають навчатися. По-друге, створення при формуванні персоналу «внутрішнього ефекту конкуренції» – виявляти осіб, які бажають взяти участь в корпоративному розвитку. По-третє, виділення кандидатів, покращення соціально-економічного середовища, вимірність і наочність отриманих результатів. Важливе значення мають нормальний психологічний клімат в колективі, ділові і довірливі стосунки між працівниками і конкретним керівництвом, можливість надання кар'єрного росту, а також підвищення ринкової вартості співробітника [3].

Основа мотивації засвідчує безпосередню процедуру реалізації мотиваційного менеджменту в агроформуваннях з визначенням відповідальних за його впровадження осіб, їхнього статусу та функціонального призначення в організаційній структурі управління, а також фінансову сторону виконання положень стратегії мотивації.

Наступний етап аналізу на аграрному підприємстві передбачає вивчення і аналіз основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища даного підприємства, які впливають на мотиваційний менеджмент, що дозволить виявити ймовірні перешкоди на шляху впровадження нововведень, а також потенційні можливості менеджменту в напрямі вдосконалення мотивації [4]. Впровадження мотиваційного менеджменту вимагає оптимізації організаційної структури управління агропідприємством, у тому числі – служби управління персоналом.

В управлінні діяльністю менеджери використовують ряд матеріальних та нематеріальних методів стимулювання і заохочення працівників заради досягнення організаційних цілей, які по-

требують наявності фінансового підґрунтя їх реалізації. Досвід зарубіжних країн, свідчить про необхідність використання не тільки фінансових систем мотивації, таких як формування і дотримання корпоративної культури, командного духу тощо. Дієвим кроком на шляху оптимізації системи мотивації працівників аграрних підприємств стане впровадження в практику їх діяльності використання мотиваційного менеджменту.

Висновки

Сьогодні існує достатньо способів та шляхів визначення реального економічного ефекту від впровадження мотиваційного менеджменту у практику господарювання аграрних підприємств, основний зміст якого знаходить свій вираз в поступовій переорієнтації системи стимулювання на досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства. Проте, не випадково, саме визначення стратегічних цілей агропідприємства та розробка мотиваційного менеджменту мають передувати пошуку і впровадженню нової системи стимулювання, заснованої зокрема на оцінці компетенцій. Мотиваційний менеджмент аграрних підприємств направлений на підвищення ефективності використання праці працівників, збільшення їх продуктивності, покращення використання у виробничому про-

цесі, з метою досягнення випуску високоякісної конкурентоспроможної аграрної продукції з послідувальною її реалізацією на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Кушнерик О.В. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства // Ринок цінних паперів України. – 2013. – №3–4/2013. – С. 33–37.

2. Линдюк А.О. Сучасні проблеми мотивації сільськогосподарської праці / А.О. Линдюк, А.В. Нестерович // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – Вип. 4 (35), 2009, – Суми: СНАУ, 2009. – С. 20–26.

3. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємств з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід // Інвестиції: практика та досвід – 2013. – №22 – С.93–97.

4. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 4. – С. 22–26.

5. Бакуліна О.С. Сучасні проблеми мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств / О.С. Бакуліна // Роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності АПК України : матер. 2-ї всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 16–18 трав. 2012 р. – Тернопіль : Крок, 2012. – С. 236–238.