

УДК 330. 341.1

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.16>**Осадчук І.В.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет»

Боліла С.Ю.

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет»

Кириченко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет»

Osadchuk Irina, Bolila Svitlana, Kirichenko Natalya
State Higher Educational Institution
«Kherson State Agrarian University»

МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОФОРМУВАНЬ MOTIVATION OF DOMESTIC AGRICULTURAL WORKERS

У статті розглянуто формування ефективного механізму мотивації відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих агроформуваннями на себе зобов'язань. Досліджено можливість спонукання особистості до упорядкування власних мотивів таким чином, щоб пристосувати їх до цілей агроформування, а також можливість формування певних видів поведінки працівників, які забезпечують погодження їх мотивів заради досягнення організаційних цілей. Висвітлено основні чинники, що мотивують працівників вітчизняних агроформувань. Визначено такі компенсації їх виробничої поведінки, які, враховуючи соціокультурні особливості українців, дозволять спрямувати цю поведінку на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед агроформуваннями. Запропоновано елементи компенсаційного пакету для працівників українських агроформувань в сучасних умовах.

Ключові слова: мотивування, стимулювання, агроформування, система компенсації, компенсаційний пакет.

В статье рассмотрено формирование эффективного механизма мотивации в соответствии с правовыми, тарифно-договорными и добровольно взятыми агроформированиями на себя обязательствами. Исследовано возможность побуждения личности к упорядочиванию собственных мотивов таким образом, чтобы приспособить их к целям агроформирования, а также возможность формирования определенных видов поведения

работников, которые обеспечивают согласование их мотивов ради достижения организационных целей. Освещены основные факторы, мотивирующие работников отечественных агроформирований. Определено такие компенсации их производственного поведения, которые, учитывая социокультурные особенности украинцев, позволят направить это поведение на достижение стратегических задач, стоящих перед агроформированиями. Предложено элементы компенсационного пакета для работников украинских агроформирований в современных условиях.

Ключевые слова: мотивирование, стимулирование, агроформирование, система компенсации, компенсационный пакет.

The primary task of the manager from any agricultural formation is to establish relationships with his subordinates by stimulating them and forming in the employees such a system of motives that would contribute to the achievement of organizational goals. Employees of the organization by their work form its profit and therefore, in the form of remuneration, should receive their share from it. This can be done through receipt of dividends, participation of employees in the authorized capital or indirectly through contributions to social, pension funds, etc. This should be reflected, for example, in the compensation package. However, the compensation package must include both benefits, benefits and social benefits that improve the quality of working life and improve the well-being of employees. Part of the social package is legally defined. The set of optional social benefits in the social package of each agro-formation must be determined by its strategic goals. It is found that the main factors that motivate Ukrainian workers are: high wages, fair treatment of employees and fear of losing their jobs, and as part of the compensation package, workers of domestic agricultural companies most want to see: health insurance, bonuses, and professional re-training. At present, there are very few domestic agricultural companies that pay their workers with dignity and fairness. If nothing is changed, the able-bodied rural population will go abroad and work on the land will be for no one. Employers should pay attention to the need to provide workers with various benefits. In order to create an effective mechanism of motivation in accordance with legal, tariff, contractual and voluntary commitments, domestic agricultural companies must guarantee their employees payment of wages, as well as providing them with additional compensation, granting them certain social benefits and payments. This is a very important point in motivating employees because money helps to attract and retain employees, but will never guarantee 100% commitment to the organization.

Key words: motivation, incentives, agro-formation, compensation system, compensation package.

Постановка проблеми. Найважливішим активом будь-якої організації є персонал. Чим більш результативно і продуктивно він працює, тим більш ефективною є діяльність організації. Тому серед основних теоретичних і прикладних проблем управління в економіці сьогодення чільне місце посідає проблема створення ефективного організаційно-економічного механізму посилення мотивації трудової діяльності працівників, а першочерговим завданням керівника будь-якої організації є налагодження взаємовідносин з підлеглими шляхом їх стимулювання та формування у працівників такої системи мотивів, яка б сприяла досягненню організаційних цілей. Вирішення цих проблем ускладнюється тим, що кожна людина має власні потреби, бажання, прагнення, цілі, установки, систему моральних цінностей, що сформувалися в певному соціокультурному середовищі, а також систему мотивів, що визначають її поведінку. При цьому сама людина та її оточення постійно змінюються, що викликає зміни в її поведінці та світогляді. Тому обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню проблем формування системи мотивації праці на підприємствах присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Серед них: Богуцький О.А., Бородіна О.М., Колот А.М., Єськов А.Л., Шкільов О.В., Думанська С.В. та ін. Однак, немає погодженої думки дослідників щодо чинників, що мотивують працівників вітчизняних агроформувань та компенсацій їх виробничої поведінки, які, дозволяють спрямувати цю поведінку на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед цими організаціями. Крім того, не зважаючи на поширеність термінів «компенсація» та «компенсаційний пакет», у нау-

ковців відсутнє погоджене бачення їх сутності, як немає і єдиного підходу до формування складу компенсаційного пакету. Та слід зазначити, що у доробках вітчизняних вчених зустрічаються думки про те, що компенсаційний пакет слід розробляти з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб працівників та, що при формуванні цього пакету обов'язковим є дотримання принципу соціальної справедливості.

Мета статті полягає у з'ясуванні того, що мотивує працівників вітчизняних агроформувань та визначенні таких компенсацій їх виробничої поведінки, які, дозволять спрямувати цю поведінку на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед цими організаціями.

Завдання дослідження: дослідити системи грошових компенсацій та соціальних пільг, що використовуються у вітчизняних агроформуваннях з метою стимулювання виробничої поведінки їх працівників, визначити основні фактори, що мотивують їх працівників, виявити бажані для українців складові компенсаційного пакету.

Виклад основного матеріалу. У ході теоретичного дослідження було встановлено, що термін «мотивація» увійшов у повсякденну мову, в словники ділових людей і практично у всі підручники з управління. Однак, поряд з ним використовується термін «стимулювання». У науковій літературі зустрічається принаймні три підходи до цієї проблеми:

- а) слова «мотивування» і «стимулювання» використовуються як слова-синоніми;
- б) поняття «мотивування» розглядається як більш широке, що включає в себе стимулювання як різновид мотивування;
- в) поняття «мотивування» стосується поведінки особистості на основі власних мотивів поведінки, а поняття «стимулювання» передбачає спонукання особистості до упорядкування своїх мотивів таким чином, щоб пристосувати їх до цілей організації, а також формування певних видів поведінки людей, які забезпечують погодження їх мотивів заради досягнення організаційних цілей [1].

У будь-якому випадку, працівники організації своєю працею формують її прибуток і тому, у вигляді винагороди, мають отримувати свою частку від нього. Це може здійснюватися безпосередньо через отримання дивідендів, участь працівників у статутному капіталі або опосередковано, наприклад, через відрахування до соціального, пенсійного фондів тощо. Усі ці заходи мають знайти своє відображення, наприклад, у компенсаційному пакеті.

«Компенсаційний пакет» одні вчені [2, с. 297] розглядають як набір компенсацій, передбачених трудовим законодавством, інші – як «систему компенсацій», що «використовується у сфері соціально-трудова відносин і характеризує виплати, заохочення та блага, що надають роботодавці найманим працівникам, як сукупність матеріальних та нематеріальних винагород» [3, с. 291]. С. Рогерс і С. Макотті до переліку компенсацій включають лише грошові винагороди, Дж. Т. Мілкович і Дж. Т. Ньюман – усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники одержують у процесі трудових відносин, М. Хемел, І. Алієв, Н. Горелов – матеріальні та нематеріальні винагороди [4, с. 6; 5, с. 25–26; 6, с. 3; 7, с. 260].

Однак, ефективна система винагороди в будь-якій організації має включати як матеріальну, так і нематеріальну складові. Тільки в цьому випадку вона здатна, разом з іншими факторами, забезпечити ринковий успіх організації. Тобто компенсаційний пакет повинен містити виплати, винагороди і блага соціального характеру (соціальний пакет).

У XXI столітті в Україні, як Європейській країні, частка соціальних пільг в системі винагороди кожної організації, тобто різних форм непрямих матеріальних компенсацій працівникам, які підвищують якість їх трудового життя і покращують добробут, має бути значною. І законодавець це розуміє, тому частину соціального пакету організацій визначив законодавчо. Ця частина є обов'язковою для всіх організацій і включає: оплачувані основні і додаткові відпустки, оплату тимчасової непрацездатності, пільги

жінкам тощо. Інша частина соціальних пільг визначається і надається працівникам самими організаціями на основі добровільно взятих ними на себе зобов'язань стосовно працівників. Набір необов'язкових соціальних пільг в соціальному пакеті кожного аграрного формування має визначитися його стратегічними цілями.

Цілі надання необов'язкових, з точки зору законодавця, соціальних пільг працівникам вітчизняних агроформувань можуть бути такими:

- створення позитивного іміджу агроформування;
- залучення високопрофесійного персоналу;
- зниження плінності кадрів за рахунок зростання якості трудового життя і добробуту працівників;
- орієнтація працівників на досягнення успіху в роботі;
- стимулювання продуктивної праці працівників тощо.

Одним із завдань емпіричного дослідження було встановлення того, що мотивує працівників українських агроформувань сьогодні. Респондентам (загальною кількістю 150 осіб) було запропоновано перелік з 10 чинників мотивації, серед яких вони повинні були обрати ті, що їх найбільше мотивують, і розставити їх у порядку зниження значимості для себе особисто.

Відповідь на запитання «Що спонукає Вас працювати краще?» ми отримали після обробки результатів анкетування (табл. 1).

Результати опрацювання анкет свідчать про те, що найбільш значимим чинником, який мотивує українців до праці, є висока заробітна плата (його поставили на перше місце в переліку факторів 41% усіх респондентів). Однак, якщо розглядати вибір окремих вікових груп респондентів з урахуванням рівня їх освіти, то можна зробити висновок, що цей чинник є найбільшим мотиватором для 60% молодих людей з загальною та середньою спеціальною освітою. На друге місце в загальному рейтингу чинник «справедливе ставлення до працівників» вивели II та III групи респондентів. На третьому місці – «страх втратити роботу». Найбільшим він є у респондентів III групи без вищої освіти. І це зрозуміло – в селі альтернативи немає, а їхати з дому в такому віці (в силу нашої ментальності та рівня здоров'я населення) ризикнути може не кожен. На останньому місці цього рейтингу виявився чинник «можливість спілкування з людьми». Не останню роль у цьому, гадаємо, відіграє стресогенність ситуацій спілкування та соціальні мережі.

Окремо за групами респондентів (що не відображалося в таблиці було отримано такі результати: працівників агрохолдингів мотивує висока заробітна плата, працівників сільськогосподарських підприємств – справедливе ставлення до всіх працівників, а фермерів – широка свобода дій.

Розуміючи, що основне завдання системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку працівників агроформувань, спрямувавши її на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед нею, іншими словами, поєднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями формування, ми, скориставшись результатами першого етапу емпіричного дослідження та вивчивши результати вибору респондентами бажаних елементів компенсаційного пакету з запропонованого їм переліку (табл. 2), визначили бажаний склад компенсаційного пакету для працівників українських агроформувань в сучасних (кризових) умовах.

Представники третьої вікової групи респондентів – працівників усіх досліджуваних агроформувань на перше місце у переліку елементів компенсаційного пакету ставлять медичне страхування (по 56% з кожної підгрупи), 12% респондентів цієї групи найбільше хочуть бачити в компенсаційному пакеті премії, а 10% – службовий автомобіль. А от молоді люди (перша вікова група респондентів) здебільшого (40% зі всієї групи) обрали грошовий показник (премію), хоча 18% з них надають перевагу програмі професійної перепідготовки і 14% – програмі підвищення кваліфікації.

Визначення працівниками агроформувань (в середньому по всіх групах респондентів) медичного страхування як основного елемента компенсаційного пакета (30 % опитаних) є, на нашу думку, зрозумілим, адже при низькому рівні піклування про охорону здоров'я населення з боку держави, при недостатньому рівні охорони здоров'я на підприємствах, при низькій культурі організації власного життя і піклування про власне здоров'я з боку самих людей, при досить низьких доходах і високій вартості медичних послуг, кожна людина, яка вже має певним чином організоване робоче місце в тій чи іншій організації і потрапляє сама в ситуації, що несуть загрозу її здоров'ю та здоров'ю інших людей, або спостерігає такі ситуації зі сторони, задумується про важливість і необхідність медичного страхування. Хоча бачити премії основним елементом компенсаційного пакета хоче 29% всіх респондентів, переважно це люди віком від 18 до 45 років. В переліках бажаних елементів компенсаційного пакету 2 респонденти назвали проведення лекцій і тренінгів на суспільно важливі теми. Ці дані в таблицю ми не включали.

Дослідження показало, що сьогодні дуже мало вітчизняних агроформувань достойно і справедливо оплачують працю своїх працівників. Причиною низьких доходів агроформувань, здебільшого, є відсутність переробної галузі, а продаж сировини перекупникам значних прибутків не приносить. Крім того, підвищити ефективність роботи і доходність агроформувань не дозволяють дорогі кредити. Однак, якщо нічого не змінювати, працездатне сільське населення виїде за кордон і працювати на землі буде нікому. Звичайно, ринок землі з концентрацією земельних площ до 10000 га в одних руках і можливість оренди землі ще більше сприятимуть розвитку агрохолдингів. Та вони традиційно будуть сіяти зернові культури, овочі на експорт, і велика кількість працівників їм не буде потрібна. Тож якщо малий та середній бізнес на селі хоче вижити, то його власники повинні зрозуміти, що потрібно змінювати структуру виробництва у своїх господарствах, шукати ринки збуту продукції, підвищувати заробітну плату працівників і пам'ятати, що людей цікавить не лише грошова винагорода за працю, а й певні пільги від організації.

Надавати нематеріальні пільги слід «з розумом». Наприклад, компенсувати вартість проїзду власним транспортом кожному працівнику окремо – сьогодні небачена щедрість. Однак, організувати підвіз працівників до роботи мікроавтобусом чи автобусом, – для агроформування коштуватиме значно менше. Крім того, ніколи не слід забувати про те, що якщо організація знаходиться в кризовому стані, то колись цю кризу буде подолано, а втрачений рівень якості персоналу (наприклад, через відмову від підвищення кваліфікації або через економію на оплаті праці експерта-дорадника чи тренера, який раніше навчав співробітників) повернути до попередніх показників буде дуже складно. Тому роботодавці повинні звертати увагу на необхідність забезпечення працівників різноманітними компенсаціями.

Зрозуміло, що такі заходи не є безкоштовними для роботодавців. Однак, вони забезпечують виживання агроформування в кризові часи, є запорукою його успішного розвитку в майбутньому та підвищення рівня відданості працівників. Самим працівникам ці заходи дозволяють, крім економії власних коштів, навчатися, розвиватися, розкривати власний потенціал, досягати найкращих результатів у роботі.

Висновки. З метою формування ефективного механізму мотивації відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань, вітчизняні агроформування повинні гарантувати своїм працівникам виплату заробітної плати, а також забезпечення їх додатковими компенсаціями, надання їм певних соціальних пільг і виплат. Це дуже важливий момент у мотивації найманих працівників, оскільки гроші допомагають зацікавити та утримати працівника, але ніколи не будуть гарантувати стовідсоткову відданість організації.

Наразі основними чинниками, що мотивують українських працівників є: висока заробітна плата, справедливе ставлення до працівників та страх втратити роботу.

У складі компенсаційного пакету працівники вітчизняних агроформувань найбільше хочуть бачити: медичне страхування, премії, та програму професійної підготовки.

Список використаних джерел:

1. Лафта Дж.К. Менеджмент: учебник. М.: ПБОЮЛ, Григорян А.Ф., 2002. 264 с.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. Изд. 7-е, доп. Москва: Норма, 2007. 448 с.
3. Цимбалюк С.О. Аналіз наукових підходів до конструювання компенсаційного пакета: теоретико-прикладні аспекти. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. 2013. № 4'(423). С. 286–293.
4. Rogers S., Marcotte S. *Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional*, third edition. WorldatWork Press, 2010. 66 p.
5. Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / пер. с англ. Л.И. Белоус и др. Москва: Вершина, 2005. 760 с.
6. Hamel M.C. A Manual on Compensation Practice and Theory. *Compensation guid.* March 2008. 71 p. Available from: http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf
7. Алиев И.М., Горелов Н.А. Политика доходов и заработной платы: учебник. Ростов: Феникс, 2008. 382 с.

References:

1. Lafta, Dzh.K. (2002), *Menedzhment [Management]*, Grigorjan A.F., Moscow, Russia
2. Genkin, B.M. (2007), *Jekonomika i sociologija truda [Labor economics and sociology]*, 7s ed, Norma, Moscow, Russia
3. Tsybaliuk S.O. (2013), “Analysis of scientific approaches to the design of the compensation package: theoretical and applied aspects”, *Naukovyi zhurnal «BIZNES INFORM»*, № 4(423), pp. 286–293.
4. Rogers S. and Marcotte S. (2010), “How-To Series for the HR Professional”, *Communicating Total Rewards*, third edition. WorldatWork Press, 66 p.
5. Milkovich Dzh.T. and N'juman Dzh.M. (2005) *Sistema voznagrashdenij i metody stimulirovaniya personala [Remuneration system and personnel incentive methods]* / per. s angl. L.I. Belous i dr., Verzhina, Moskva, Russia
6. Hamel, M.C. (2008), *A Manual on Compensation Practice and Theory. Compensation guid.* Available from: http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf
7. Aliev, I.M. and Gorelov, N.A. (2008) *Politika dohodov i zarabotnoj platy [Income and Wage Policy]*, Feniks, Rostov, Russia