

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50>

УДК 338.658

ЛЕЩЕНКО Зиновія

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
<https://orcid.org/0009-0008-9879-4465>

МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено результати дослідження щодо мотиваційного аспекту в управлінні персоналом аграрних підприємств в сучасних умовах. Доведено, що мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств є важливим фактором, який впливає на продуктивність праці, задоволеність працівників та успіх підприємства в цілому.

Окреслено основні етапи формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах.

Виокремлено основні види мотивації праці в управлінні персоналом аграрних підприємств – це матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, колективна мотивація, соціальна підтримка та гнучкість в управлінні.

Обґрунтовано особливості мотивація персоналу в аграрних підприємствах, зумовлені специфікою роботи в сільському господарстві.

Визначено, що мотивація персоналу в аграрних підприємствах вимагає комплексного підходу, врахування специфічних умов роботи і створення сприятливого середовища для працівників.

Ключові слова: аграрні підприємства, мотивація; мотиваційна система; управління персоналом; матеріальні і нематеріальні стимули.

LESHCHENKO Zynoviia

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

MOTIVATIONAL ASPECT IN PERSONNEL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Today, personnel are the basis of resource potential, and the enterprise's results largely depend on how effectively they are used.

The article presents the results of research on the motivational aspect of personnel management in agricultural enterprises in modern conditions.

The research has unequivocally demonstrated that motivation in personnel management of agricultural enterprises is a pivotal factor. It significantly impacts labor productivity, employee satisfaction, and the overall success of the enterprise. Motivation is the key to overcoming difficulties and swiftly responding to new challenges related to climate change, globalization of markets, staff turnover, etc.

The main stages of forming the labor motivation system in agricultural enterprises are outlined: determination of motivational goals and objectives, development of motivational tools, consideration of the specifics of the agricultural sector, individual approach, and monitoring and evaluation of the effectiveness of the motivational system.

The main types of labor motivation in personnel management of agricultural enterprises are singled out - material motivation, non-material motivation, collective motivation, social support, and flexibility in management.

The specifics of staff motivation in agricultural enterprises, which are determined by the specifics of work in agriculture (seasonality of work, its difficulty, and monotony, the influence of natural and climatic conditions, local living conditions, collective work and traditions, problems of staff turnover and their aging) are substantiated.

The research findings underscore the need for a comprehensive approach to staff motivation in agricultural enterprises. This approach should take into account the specific working conditions and create a favorable environment for employees. The key to successful motivation lies in flexibility, adaptation of motivational programs to the realities of the agricultural sector and ensuring a balance between material and non-material incentives.

Keywords: agricultural enterprises, motivation, motivational system, personnel management, material and non-material incentives.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності агропромислового підприємства є раціональне використання його персоналу. На сьогодні кадри є основою ресурсного потенціалу, і від того, наскільки ефективно вони використовуються, значною мірою залежать результати діяльності підприємства. Саме працівники забезпечують функціонування технічних засобів, що призводить до виробництва продукції, надання послуг чи виконання робіт. Жодна система управління не буде дієвою, якщо не розроблена ефективна модель мотивації, яка стимулюватиме кожного працівника та весь колектив до досягнення встановленої мети.

Актуалізує тему дослідження й те, що ігнорування механізмів мотивації праці може призвести до зниження продуктивності, погіршення якості агропродукції та у підсумку – порушення трудової дисципліни. Впровадження ефективних систем організації праці та мотивації персоналу сприяє, в першу чергу, прибутковості аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам мотивації персоналу, зокрема аграрних підприємств, створенню відповідного мотиваційного механізму присвячені праці відомих вчених-економістів: О.А. Грішної, А.М. Гриненка, Д.П. Доманчука, С.Г. Кафлевської, Л.П. Керб, Т.І. Олійник, О.В. Ульяновка, О.Г. Шпикуляка та ін.

Проте, недостатньо досліджено питання щодо обґрунтування мотиваційних механізмів на агропромислових підприємствах, напрямів покращення мотиваційного менеджменту з урахуванням специфіки галузі та сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження мотиваційного аспекту в управлінні персоналом аграрних підприємств в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У зв'язку зі змінами форм господарювання, вдосконаленням процесів у зовнішньому середовищі, військовими діями, які відбуваються в нашій країні, підприємства агропромислової сфери стикаються з численними проблемами. Довгостроковий розвиток підприємства залежить від здатності своєчасно передбачати ринкові зміни, адаптувати свою діяльність, визначати майбутні цілі, досягати конкурентних переваг і робити стратегічний вибір. У багатьох випадках значні стратегічні зміни можливі лише завдяки саме людському фактору.

В умовах глобалізації аграрні підприємства стають частиною світового ринку, де успіх залежить від конкурентоспроможності продукції та ефективності управління, включаючи управління персоналом. Мотивований персонал є одним з ключових факторів успіху в умовах глобальної конкуренції.

Більш того, важливого значення набувають й соціально-економічні фактори. У сучасних умовах підвищується увага до соціальної відповідальності бізнесу, включаючи аграрні підприємства. Забезпечення гідних умов праці, соціальних пільг та підтримки працівників є важливою складовою мотивації, яка позитивно впливає на імідж підприємства та його конкурентоспроможність.

Отже, ключовою характеристикою сучасних моделей економічного зростання підприємств є визнання людського капіталу як нової змінної у виробничій функції. Для його ефективного залучення слід розробити мотиваційну політику, яка стимулюватиме інноваційну діяльність працівників аграрних підприємств і сприятиме досягненню як особистих, так і організаційних цілей [7].

Ефективна мотиваційна система є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й важливим елементом стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

Однією з причин, що привертає увагу до цієї теми є зміни в аграрному секторі, пов'язані з впровадженням інновацій та нових технологій у сільське господарство. Це, у свою чергу, вимагає від працівників не лише нових знань і навичок, а й мотивації до постійного навчання і адаптації. Мотиваційні програми повинні стимулювати працівників до освоєння новітніх технологій та методів роботи.

Щодо питання формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах, то це є багатогранним процесом, що вимагає врахування не лише специфіки галузі, а й індивідуальних потреб працівників та окремих груп працівників.

Формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності цих підприємств. Аналіз наукової літератури з досліджуваної тематики [1, 2, 4, 5, 8] дає підстави стверджувати, що основні етапи формування такої системи повинні включати:

1. Визначення цілей та завдань мотивації. Мотиваційна система повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості продукції тощо.
2. Розробку мотиваційних інструментів. Це можуть бути як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні методи (визнання досягнень, кар'єрний ріст, навчання і розвиток).
3. Врахування специфіки аграрного сектору. В аграрних підприємствах важливо враховувати сезонність робіт, фізичні навантаження, залежність від погодних умов тощо. Це впливає на підходи до мотивації працівників.
4. Індивідуальний підхід. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного працівника. Наприклад, для одних пріоритетом може бути стабільний дохід, а для інших – можливості професійного зростання.
5. Моніторинг та оцінку ефективності мотиваційної системи. Регулярна оцінка результатів впроваджених мотиваційних заходів дозволяє вчасно вносити корективи та покращувати систему.

Мотивація персоналу в аграрних підприємствах має свої особливості, зумовлені специфікою роботи в сільському господарстві, яка відрізняється від інших галузей економіки. Ці особливості потребують відповідного особливого підходу до розробки та впровадження мотиваційних програм. Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах представлено на рис. 1.



Рис. 1 Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Охарактеризуємо ключові особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах, які слід враховувати у практичній діяльності:

1. Сезонність праці (нерівномірне навантаження, тимчасові працівники). В аграрному секторі праця має виражений сезонний характер, з піками активності під час посівних і жнивних кампаній. Це вимагає гнучкого підходу до мотивації, наприклад, через запровадження підвищених ставок оплати під час пікових періодів або додаткових бонусів за переробку. Також, часто виникає потреба в залученні сезонних працівників. Для них мотивація може включати забезпечення житла, харчування або транспортних послуг на час роботи.

2. Важкість і монотонність праці (фізичне навантаження та монотонність деяких процесів). Робота в сільському господарстві часто пов'язана з важкою фізичною працею на відкритому повітрі, що потребує врахування умов праці в мотиваційній системі. Наприклад, надання додаткових вихідних, забезпечення медичного страхування, регулярних медичних оглядів тощо. Більш того, високі фізичні та емоційні навантаження в аграрному секторі можуть призводити до вигорання працівників. Мотиваційні програми, які включають відпочинок, психологічну підтримку та інші заходи, допомагають запобігти цьому явищу.

А ще працівникам може швидко набриднути одноманітна робота, тому важливо включати елементи ротації завдань або організувати перерви з активним відпочинком, щоб підтримувати мотивацію.

3. Вплив природнокліматичних умов (залежність від змін погоди, стихій, посухи, непередбачуваність робочого графіка). Успіх аграрного виробництва значною мірою залежить від природних умов, що може впливати на настрій і мотивацію працівників. Важливою є підтримка морального духу в складні періоди, такі як несприятливі погодні умови або неврожай. Зміни в погоді можуть вимагати швидкого коригування робочого графіка, тому працівникам слід надавати компенсації за позапланові зміни або додаткову роботу.

4. Локальні умови проживання (віддаленість від інфраструктури, сімейні програми). Багато аграрних підприємств розташовані в сільській місцевості, далеко від розвинутої інфраструктури. Це може бути компенсовано наданням транспорту, житла, організацією соціальних і культурних заходів для працівників. Для працівників, які проживають на місці разом із сім'ями, важливими є програми соціальної підтримки та наявність інфраструктури, такі як дитячі садки, школи, медичні заклади, що також впливає на їхню мотивацію.

5. Колективна робота та традиції (колективні цінності, традиційні підходи до роботи). В аграрних підприємствах часто велике значення мають колективна робота і спільні традиції. Формування почуття єдності, проведення спільних заходів (свят, днів села тощо) можуть значно підвищити рівень мотивації. Крім того, у деяких регіонах зберігаються традиційні методи ведення господарства, що може відобразитися на ставленні працівників до нововведень. Важливо зберігати баланс між впровадженням нових технологій і повагою до традицій.

6. Проблеми плинності кадрів та їх старіння (висока плинність сезонних працівників, недостатнє

залучення молоді). Через тимчасовий характер роботи сезонних працівників у багатьох аграрних підприємствах висока плинність кадрів є поширеною проблемою. Це може негативно впливати на стабільність роботи підприємства, тому розробка ефективних мотиваційних програм є критично важливою. Для зменшення плинності кадрів варто пропонувати працівникам бонуси за повернення на роботу в наступному сезоні або створювати умови для переходу тимчасових працівників на постійну основу.

Крім того, сільське господарство часто стикається з проблемою старіння кадрів та недостатнім залученням молоді. Мотиваційні аспекти управління повинні враховувати потреби та очікування молодого покоління, щоб зробити роботу в аграрному секторі привабливою для них та запобігти надмірній урбанізації.

Тож, в аграрному секторі, де праця часто є фізично важкою і залежною від сезонних факторів, ефективна мотивація стає ключовою умовою забезпечення високої продуктивності і стійкості підприємства.

Задоволеність роботою є важливим фактором, який впливає на ефективність праці та загальний стан працівників. В аграрному секторі, зважаючи на вказані особливості, мотиваційні заходи повинні бути спрямовані на покращення робочих умов і підтримку морального духу.

Основними видами мотивації праці в управлінні персоналом аграрних підприємств, на нашу думку, є:

– матеріальна мотивація – це заробітна плата, бонуси та премії. Не секрет, що регулярне та справедливе нарахування заробітної плати є базовим елементом мотивації. Важливо, щоб рівень оплати відповідав складності та умовам праці. Крім того, працівники агропромислових підприємств повинні мати можливість отримати додаткову винагороду за високу продуктивність, дотримання строків, якість виконання робіт тощо. Такий підхід стимулює працівників до більш ефективної роботи;

– нематеріальна мотивація – це про кар'єрне зростання, визнання, похвалу, а ще навчання та підвищення кваліфікації. Надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного просування мотивує працівників до підвищення своєї кваліфікації та більш відповідального ставлення до роботи. А офіційне визнання досягнень працівників, подяки та нагороди сприяють підвищенню їхньої мотивації. Що стосується навчання, то інвестування в освіту працівників дозволяє їм розвивати нові навички, що може покращити їхню мотивацію і збільшити цінність для підприємства;

– колективна мотивація, яка включає тимбідлінг, спільні цілі та цінності. Заходи, спрямовані на згуртування колективу, покращують взаємодію між працівниками та сприяють створенню позитивної робочої атмосфери. Формування у працівників розуміння загальних цілей підприємства та їхньої ролі в їх досягненні, у свою чергу, сприяє зростанню колективної відповідальності;

– соціальна підтримка включає медичне обслуговування та страхування, а також соціальні пільги. Забезпечення працівників доступом до медичних послуг та страхування підвищує їхню впевненість у завтрашньому дні. А забезпечення житлом, транспортом або допомогою у вирішенні соціальних питань може стати вагомим мотивуючим фактором, особливо в сільській місцевості;

– гнучкість в управлінні – це про індивідуальний підхід та гнучкий графік роботи. Врахування особистих потреб та інтересів кожного працівника дозволяє розробляти індивідуальні мотиваційні плани, які будуть більш ефективними. Зважаючи на сезонність аграрного сектора, надання можливості працювати за гнучким графіком або мати вільний час у певні періоди може значно підвищити мотивацію працівників.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств є важливим фактором, який впливає на продуктивність праці, задоволеність працівників та успіх підприємства в цілому. Мотивація допомагає долати труднощі та швидко реагувати на нові виклики, пов'язані зі зміною клімату, глобалізацією ринків, плинністю кадрів тощо.

В ході дослідження окреслено основні етапи формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах, а саме: визначення цілей та завдань мотивації, розробка мотиваційних інструментів, врахування специфіки аграрного сектору, індивідуальний підхід, моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної системи.

Виокремлено основні види мотивації праці в управлінні персоналом аграрних підприємств, серед яких є матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, колективна мотивація, соціальна підтримка та гнучкість в управлінні.

Обґрунтовано особливості мотивація персоналу в аграрних підприємствах, зумовлені специфікою роботи в сільському господарстві (сезонність праці, її важкість і монотонність, вплив природнокліматичних умов, локальні умови проживання, колективна робота та традиції, проблеми плинності кадрів та їх старіння).

Мотивація персоналу в аграрних підприємствах вимагає комплексного підходу, врахування специфічних умов роботи і створення сприятливого середовища для працівників. Ключ до успішної мотивації лежить у гнучкості, адаптації мотиваційних програм до реалій аграрного сектору та забезпеченні балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами.

Література

1. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, проблеми розвитку. К.: ІАЕ УААН, 2003. 177 с.
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО. 2001. 254 с.
3. Калачевська Л., Найда О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. № 10. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/6.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>.
4. Кафлевська С. Г., Краснюк О. П. Основні шляхи посилення мотивації праці у сільському господарстві. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 3(23). С. 105–108.
5. Олійник Т.І. Місце персоналу в системі категорій працевзабезпеченості підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. № 3. Серія „Економічні науки”. С. 181 – 189. URL: https://journal-met.kh.ua/uploads/visn_econom/2015/3/23.pdf
6. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. № 3 (03), 2023. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Чижуркова А.Д., Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка* № 32. 2020. С. 155 – 165. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-1-18>
8. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Житомир, 2011. 22 с.

References

1. Borodina O.M. Liudskiy kapital na seli: naukoviy osnovy, problemy rozvytku. K.: IAE UAAN, 2003. 177 s.
2. Hrishnova O.A. Liudskiy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoi pidhotovky. K.: T-vo «Znannya», KOO. 2001. 254 s.
3. Kalachevska L., Naida O. Efektyvnist upravlinnia personalom ahropidpriemstv v umovakh systemnoi kryzy. *Efektyvna ekonomika*. № 10. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/6.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>.
4. Kaflevska S. H., Krasniuk O. P. Osnovni shliakhy posylennia motyvatsii pratsi u silskomu hospodarstvi. Zbiryk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). 2013. № 3(23). S. 105–108.
5. Oliinyk T.I. Mistse personalu v systemi katehorii pratsezabezpechenosti pidpriemstva. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva*. № 3. Seriya „Ekonomichni nauky”. S. 181 – 189. URL: https://journal-met.kh.ua/uploads/visn_econom/2015/3/23.pdf
6. Chernikova N.M., Voronina V.L., Chebotarov K.H. Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Transformatsiina ekonomika*. № 3 (03), 2023. S. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Chykurkova A.D., Hrei Yu.M. Udoskonalennia formuvannia motyvatsiinoi polityky na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Podilskiy visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika* № 32. 2020. S. 155 – 165. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-1-18>
8. Shterma T.V. Nematerialna motyvatsiia personalu silskohospodarskykh pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Zhytomyr, 2011. 22 s.