

УДК 631.158:331.1

Сєвідова І.О.

*докторант кафедри економіки підприємства  
Харківського національного аграрного університету  
імені В.В. Докучаєва*

## МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Статтю присвячено аналізу мотиваційного механізму посилення матеріальної зацікавленості працівників у зростанні виробництва і підвищенні ефективності роботи підприємств. Досліджено ставлення працівників агропідприємств до методів мотивації праці в сільському господарстві. Запропонований мотиваційний механізм, який допоможе українським аграріям працювати більш продуктивно й ефективно.

**Ключові слова:** мотиваційний механізм, сільськогосподарські підприємства, оплата праці, заробітна плата, винагорода за працю, матеріальне стимулювання, продуктивність праці.

### Sevidova I.A. MOTIVATION OF LABOR WORKERS AS A FACTOR OF INCREASE IN PRODUCTION EFFICIENCY

Статья посвящена анализу мотивационного механизма усиления материальной заинтересованности работников в росте производства и повышении эффективности работы предприятий. Исследовано отношение работников агропредприятий к методам мотивации труда в сельском хозяйстве. Предложен мотивационный механизм, который поможет украинским аграриям работать более продуктивно и эффективно.

**Ключевые слова:** мотивационный механизм, сельскохозяйственные предприятия, оплата труда, заработная плата, вознаграждение за труд, плат материальное стимулирование, производительность труда.

### Sevidova I.A. EMPLOYEES' LABOUR MOTIVATION AS A FACTOR OF PRODUCTION EFFICIENCY INCREASE

The article deals the motivation mechanism has been researched to increase workers' material interest in the growth of production and the increase in enterprises' effectiveness. Conclusions about agribusiness' employees' attitude to labour motivation in agriculture were made. Suggested motivation mechanism will help Ukrainian agrarians to work more productively and effectively.

**Keywords:** motivation mechanism, agricultural enterprises, labor payment, wages, remuneration for work, material encouragement, labor productivity.

**Постановка проблеми.** Праця була, є і буде основою життя людини. Вона – найважливіший фактор виробництва. Ефективність її використання – продуктивність праці – становить основу потреб суспільства [4].

Підвищення продуктивності праці є одним із найважливіших чинників виходу з економічної кризи, підвищення рівня життя населення, забезпечення стабільного і потужного економічного зростання. В умовах трансформаційних змін і переходу до нової системи господарювання змінюються інструменти й методи управління продуктивністю праці.

Мотивація праці є однією з найбільш актуальних проблем, які існують у процесі трансформації економіки і формування нового якісного стану зайнятості, притаманного ринковим відносинам [5].

Людина, яка отримує мінімальну заробітну плату, не зацікавлена працювати заради добробуту і вигоди підприємства, що призводить не лише до втрат виробленого продукту, а й негативно позначається на динаміці економічного зростання підприємства. Сучасна недосконала система оплати праці мало пристосована для максимальної реалізації трудового потенціалу, неефективна законодавча система стримує повну віддачу найманих працівників.

Таким чином, актуальним є дослідження теоретичних питань дієвості мотиваційних механізмів підвищення продуктивності праці в сучасних економічних умовах і застосування цих знань на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні наукові дослідження з питань організації праці були проведені ще на початку ХХ ст., Багато положень, які не втратили свого значення і в наші дні: «принципи наукового менеджменту» Ф. Тейлора, «принципи організації» П. Керженцева, «трудова установка» О. Гастева «тектологія» О. Богданова, «праксеологія» Т. Катарбінського та ін. [1].

Система матеріального стимулювання праці – це сукупність показників для оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, відповідно до якої здійснюються різні виплати понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, виробництва. Ці проблеми досліджували закордонні вчені, серед яких: С. Брю, М. Вебер, Д. Гілберт, Дж. Грейсон, Ф. Герцберг, П. Кемпбелл, Д. Кейнс, А. Маршалл, А. Маслоу, Е. Мейо, П. Самуельсон, Ф. Тейлор, Д. Херрісон, М. Фоллет та ін.

Серед робіт сучасних вітчизняних вчених-економістів можна виділити наукові положення О. Грішнєвої [3], П. Макаренко [7], М. Маліка [8], Т. Наконечного [8].

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні ефективної системи економічного стимулювання праці на основі аналізу вітчизняного і світового досвіду в сучасних ринкових умовах, визначенні дієвих мотиваційних чинників організації праці в сільськогосподарських підприємствах і групування їх у мотиваційний механізм.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оплата праці завдяки специфічним мотиваційним властивостям відіграє значну роль у розвитку всіх галузей народного господарства. Удосконалення оплати праці на підприємстві матиме високу ефективність у разі:

- дотримання принципів відповідності заробітної плати вартості робочої сили;
- залежності заробітної плати від кількості та якості праці та від кінцевих результатів роботи підприємства;
- забезпечення переваг в оплаті праці тим працівникам, які здійснюють найбільший трудовий внесок у виробничі результати підприємств;
- вдосконалення тарифної системи та нормування праці; відповідальності керівників підприємств за порушення законодавства про оплату праці;

– об'єднання індивідуальних інтересів з колективними.

Для більшості працівників аграрних підприємств першочерговою необхідністю є задоволення тих потреб, які є основою життєдіяльності. Домінують матеріальні чинники мотивації, тоді як соціальні відходять на другий план, головним чином із-за низького рівня прибутковості аграрної праці.

Результати роботи багатьох сільськогосподарських підприємств показують, що часті випадки, коли випереджаюче зростання оплати праці порівняно з її продуктивністю супроводжується зниженням всіх витрат праці (живої та уречевленої) на одиницю продукції, зростанням прибутку і підвищенням рівня рентабельності [2].

Тому важливо, щоб темпи зростання продуктивності і її оплати узгоджувалися з обсягом виробленої продукції, тобто зарплату отримували за результати і ефективність роботи. В економіці вважається нормальним, коли зростання продуктивності праці випереджає зростання зарплати. У цілому зростання заробітної плати повинно узгоджуватися з підвищенням кваліфікації робітників. Зрозуміло, що більш кваліфікований робітник здатний працювати більш продуктивно. На жаль, у нас зарплата, продуктивність роботи і кваліфікація робітників не знаходяться в будь-якому важливому поєднанні. Зарплата на наших підприємствах зростає безвідносно продуктивності праці і кваліфікації працівника. Платять всім порівну, без урахування вкладеного працівником праці. У результаті зарплата відіграє роль, не зароблених грошей, а свого роду соціальної допомоги, яка видається на стадії виробництва продукту. Є певні вихідні умови, відповідно до яких робочий починає працювати якісніше, внаслідок чого збільшується обсяг виробленої продукції і зростає продуктивність праці.

Системи мотивації, які функціонують на аграрних підприємствах, малоефективні і не до кінця сформовані, нематеріальне стимулювання на підприємствах АПК розвинене недостатньо, престиж роботи в господарствах невисокий, відсутня організаційна культура, немає можливості підвищення кваліфікації працівників, внаслідок чого задоволеність роботою на сільськогосподарських підприємствах низька, тому багато робітників хотіли б змінити місце роботи за умови більш високої заробітної плати на іншому місці.

У Чугуївському районі Харківської області було проведено анкетування працівників сільськогосподарських підприємств. За результатами проведеного опитування, після обробки анкет, отримано такі висновки щодо ставлення працівників агропідприємств до мотивації праці в сільському господарстві:

– для більшості опитуваних працівників матеріальна складова мотивації є найбільш вагомим – в 71%, а моральне заохочення лише в 13% ситуаціях. Ще для 16% значущим в мотивації є організаційний вплив – організація праці, відносини в колективі, стиль керівництва;

– в матеріальному стимулюванні 58% респондентів найбільш важливим вважають високий рівень оплати, 36% важливим вважають своєчасність виплат. Роль матеріального стимулювання отримання дивідендів від співучасті у виробництві дуже низька – її вважають важливим лише 6% опитуваних. Тобто реформування власності у свідомості працівників не сформувало ідеології власника;

– більшість працівників вважають за необхідне вдосконалити матеріальну систему стимулювання,

а моральні чинники сьогодні не мають для працівників суттєвої ролі.

На основі проведеного дослідження зазначимо, що мотиваційний механізм в сільськогосподарських підприємствах потребує значного удосконалення незалежно від організаційної форми досліджуваних підприємств.

Матеріальна мотивація трудової діяльності, якій за сучасних умов належить провідна роль, певною мірою залежить від дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація. Оплата праці є одним з основних чинників матеріального стимулювання залучених в сільське господарство працівників (крім власників господарств). Вона базується на нормуванні і тарифікації праці. Оплата праці може здійснюватися за розцінками за виконаний обсяг робіт (відрядна оплата праці), за фактично відпрацьований час (погодинна оплата праці), на основі місячного посадового окладу.

Н. Питель свого часу вказувала, що для виправлення становища, що склалося в аграрному секторі економіки щодо продуктивності праці, доцільно вдосконалити організацію оплати праці, оскільки низькооплачувана праця низькопродуктивна, і навпаки. За таких умов підприємства зможуть відновити головну функцію оплати праці – стимулювання його високої продуктивності [10].

Процес мотивації до праці – це складна система рушійних сил, які спонукають людину до певної діяльності в процесі суспільного виробництва. Фактори мотивації поділяються на зовнішні і внутрішні за походженням і впливають на поведінку людини на свідомому чи несвідомому рівні. З огляду на те, що мотив є зображення і прояв потреб, мотивація праці повинна бути спрямована на реалізацію мотивів працівника [6].

У системі мотивації матеріальна (грошова і натуральна) винагорода за працю повинна бути на першому місці, але при цьому диференційовано до специфіки праці кожного робочого пропонуємо виділяти три основних елементи матеріальної мотивації в сільськогосподарських підприємствах:

1) основна оплата – за виконання виробничих операцій;

2) додаткова – за кваліфікаційний рівень працівників,

3) відсоткові виплати – за виробництво якісної продукції понад середню норму по сільськогосподарському підприємству.

Така система передбачатиме для кожного працівника не лише утилітарний підхід до виробництва як способу отримувати дохід, а й реалізуватиме потребу в більш високих доходах і формуватиме психологію співучасті в проблемах підприємства. Формуючи ефективний мотиваційний механізм праці, потрібно враховувати, що трудова поведінка людини в сучасному аспекті виражається сукупністю мотивів, одні з них можуть бути основними, провідними, а інші – додатковою стимуляцією.

Стимулювання в процесі управління трудовими відносинами є головним способом реалізації мотивації трудової діяльності. Необхідно підкреслити, що чим вища якість робочої сили, а організація трудових відносин досконаліше, тим меншою є потреба в прямому стимулюванні в процесі управління людьми на підприємстві [11].

З метою подальшого розвитку системи управління персоналом і підвищення ефективності діяльності запропоновано наступний напрям – удосконалення процесу матеріального стимулювання персоналу.

Мотивація роботи як основа підвищення ефективності повинна розглядатися не як вузький комплекс економічних і організаційних складових, об'єднаних лише з формуванням особистого заробітку (як це було колись), а ширше й повніше як система, що є складовою частиною організаційно-економічного та соціального механізму функціонування підприємства [12].

Вона передбачає формування доходу на основі принципу економічно обґрунтованого, рівноправного обміну результатами діяльності, використання інновацій в управлінні персоналом, а також застосування інших вкрай необхідних заходів на різних рівнях влади зі створення нормальних умов проживання населення на сільських територіях.

Основні положення ринкової моделі мотивації праці працівників сільського господарства полягають у такому:

- кошти, які спрямовуються на формування заробітку працівників, повинні бути зароблені. При цьому мінімальний рівень заробітку повинен забезпечувати нормальний процес життєдіяльності;

- практична відсутність верхніх меж заробітку, якщо він зумовлений відповідними виробничо-фінансовими результатами роботи, які відповідають конкретним умовам виробництва.

Для прикладу на ЗАТ «Тепличний» нами був проведений аналіз стану системи матеріального стимулювання працівників підприємства. На підприємстві представлений стандартний стимулювальний пакет, який містить економічну і неекономічну складову частини. Аналіз показав, що значущість базової мотивації для працівників вище, ніж соціальної, при цьому працівники господарства вважають економічне стимулювання своєї роботи недостатнім. Ми провели аналіз продуктивності праці в ділянках теплиць (1 ділянка = 1 га). За основний критерій був узятий валовий збір огірків по кожній ділянці, за травень місяць. Травень узятий як показовий місяць через те, що в саме в цьому місяці відбувається пік зборів огірків, в першому обігу. У табл. 1 зображено валовий збір огірків за місяць, за робочими ділянками.

На основі аналізу мотиваційних механізмів і проблем управління персоналом на підприємстві, використовуючи анкетне та експертне опитування персоналу, нами розроблено напрями, основні з яких ми запропонували керівництву ЗАТ «Тепличний» для впровадження з метою удосконалення матеріального стимулювання працівників:

- необхідність ввести диференційовану сітку окладів залежно від стажу роботи співробітника;

- здійснювати преміювання співробітників за реальні досягнення;

- вибудувати систему матеріальної зацікавленості в результатах праці, як систему інвестування в якість робочої сили.

Також було запропоновано під час оцінення праці працівників підприємства враховувати не лише індивідуальні та бригадні результати ділянок, а й ефективність, прибутковість в цілому за підприємство. При цьому з'являється відчуття причетності кожного до діяльності підприємства, єдності цілей, підвищується відповідальність і якість праці.

Стимулювальні виплати фахівцям тепличного господарства були узгоджені з трудовим колективом, на загальних зборах. З урахуванням своєчасного та якісного виконання найважливіших видів робіт були визначені розміри додаткового заробітку і матеріальної винагороди, які виплачуються після закінчення роботи (обробітку і посадки розсади, збору та реалізації врожаю та ін.).

Після застосування на практиці даних методів мотивації були зроблені практично значущі висновки і рекомендації щодо найбільш ефективного мотивування персоналу підприємства. Запропоновані методи підвищують не лише зовнішню, а й внутрішню мотивацію співробітників. У ході дослідження було встановлено, що мотивація суттєво підвищує продуктивність роботи, яка спричиняє збільшення прибутку (див. табл. 2).

На думку керівництва ЗАТ «Тепличний», застосування випробуваних методів підвищення продуктивності праці поліпшило соціальний мікроклімат на підприємстві і дало змогу помітно підвищити прибутки підприємства без залучення додаткових інвестицій у виробництво. Впровадження розроблених методів з удосконалення мотивації праці та управління персоналом в АПК на основі системного підходу дало можливість розумно використовувати те багатство, ту цінність, які представляють професійні можливості працівників.

**Висновки.** Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у зростанні виробництва та підвищенні ефективності роботи підприємств необхідно вдосконалювати системи матеріального стимулювання, винагороди за підсумками роботи за сезон (період), інші форми матеріального заохочення. Крім зарплати і премій (бонусів), система матеріального стимулювання може включати в себе пенсійні накопичення, участь в прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на покупку будинку

Таблиця 1

Валовий збір огірків в ЗАТ «Тепличний», за місяць у середньому

Показники	Збір огірків, кг						Підсумок
	1 ділянка	2 ділянка	3 ділянка	4 ділянка	5 ділянка	6 ділянка	
Загальний збір	74 159,00	73 916,50	68 251,00	65 527,00	69 896,00	78 643,00	430 392,50
План на місяць	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	450 000,00
Відхилення від плану	-841,00	-1 083,50	-6 749,00	-9 473,00	-5 104,00	3 643,00	-19 607,50
Урожайність на 1 м <sup>2</sup>	7,42	7,39	6,83	6,55	6,99	7,86	7,17

Таблиця 2

Валовий збір огірків в ЗАТ «Тепличний», за місяць у середньому

Показники	Збір огірків, кг						Підсумок
	1 ділянка	2 ділянка	3 ділянка	4 ділянка	5 ділянка	6 ділянка	
Загальний збір	80 844,00	84 384,00	80 811,00	84 577,00	89 571,00	86 073,00	506 260,00
План на місяць	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	450 000,00
Відхилення від плану	5 844,00	9 384,00	5 811,00	9 577,00	14 571,00	11 073,00	56 260,00
Урожайність на 1 м <sup>2</sup>	8,08	8,44	8,08	8,46	8,96	8,61	8,44

або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника, різноманітні допомоги, страхування. Дослідження підвищення продуктивності, яке проводилося в ЗАТ «Тепличний», дало змогу виявити резерви підвищення продуктивності праці й зумовило зростання економічної ефективності підприємства. Підвищення продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. Завдяки підвищенню продуктивності з'являються можливості поліпшення оплати праці. При цьому кошти на оплату праці необхідно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати. Лише за таких умов створюються можливості для збільшення темпів розширеного виробництва.

Запропонований мотиваційний механізм допоможе українським аграріям працювати більш продуктивно й ефективно і в результаті створить довірчі відношення працівника з керівництвом, що дасть підприємствам змогу виробляти якіснішу і конкурентоспроможну продукцію.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богданов А. Текстолюгія. Всеобщая организационная наука / А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.
2. Вітвицький В. Сучасні проблеми заробітної плати в сільському господарстві та шляхи їх вирішення / В. Вітвицький, З. Метельська, А. Величко // Україна: аспекти праці – 2005. – № 2. – С. 18–23.
3. Грішнова О. Людський капітал: Формування в системі освіти професійної підготовки / О. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.
4. Дієсперов В. Продуктивність сільськогосподарської праці: [монографія] / В. Дієсперов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 274 с.
5. Живко З. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Живко // Вісник НУ «Львівська Політехніка». – 2009. – № 640. – С. 273–278.
6. Купалова Г. Мотивація праці в реструктуризованих сільськогосподарських підприємствах: аналіз та шляхи підвищення / Г. Купалова, О. Клокар // Демографія та соціальна економіка. – 2007. – № 1. – С. 115–124.
7. Макаренко П. Моделі аграрної економіки / П. Макаренко. – К.: ИНШАЕ, 2005. – 682 с.
8. Македонський А. Основні напрямки аграрної політики та аграрних перетворень в Україні на сучасному етапі розвитку / А. Македонський // Вісник ХНАУ. – 2006. – № 10. – С. 3–10.
9. Малік М. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М. Малік, О. Шпикуляк. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 370 с.
10. Наконечний Т. Системні властивості розвитку агропромислових економічних систем: маневреність, гнучкість, адаптивність / Т. Наконечний, Ю. Ігнатова // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 27–32.
11. Пітель Н. Продуктивність і оплата праці в сільськогосподарських підприємствах / Н. Пітель // Економіка АПК. – 2002. – № 8. – С. 106–109.
12. Ревенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах / А. Ревенко // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 32–37.
13. Ушачев І. Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства / И. Ушачев // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 1. – С. 2–11.

УДК 658+37.03+159.9

**Ситник Й.С.**  
кандидат економічних наук,  
доцент, докторант  
Національного університету «Львівська політехніка»

### ЗМІСТОВНО-СУТНІСНЕ РОЗУМІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА

У статті досліджено змістовно-сутнісне розуміння інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Визначено особливості етапів формування інтелектуального капіталу та форми його прояву. Окреслено специфіку функцій інтелектуального капіталу у процесі інтелектуалізаційного поступу підприємств. Уточнено сутність інтелектуального капіталу підприємств як економічної категорії.

**Ключові слова:** інтелектуалізація, система менеджменту, процес, динаміка, інтелектуальний капітал, модель управління.

#### Сытнык Й.С. СОДЕРЖАТЕЛЬНО-СУЩНОСТНОЕ ПОНИМАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЕ СПЕЦИФИКА

В статье исследовано содержательно-сущностное понимание интеллектуализации систем менеджмента предприятий. Определены особенности этапов формирования интеллектуального капитала и формы его проявления. Очерчено специфику функций интеллектуального капитала в процессе интеллектуализационного продвижения предприятий. Рассмотрена сущность интеллектуального капитала предприятий как экономической категории.

**Ключевые слова:** интеллектуализация, система менеджмента, процесс, динамика, интеллектуальный капитал, модель управления.

#### Sytnyk I.S. RICHLY IN CONTENT ESSENCE UNDERSTANDING OF INTELLECTUALIZATION OF SYSTEMS MANAGEMENT ENTERPRISES AND ITS SPECIFIC

In article investigational richly in content essence understanding of intellectualization of the systems management enterprises. The features of the stages of forming of intellectual capital and form of his display are certain. Outlined specific of functions of intellectual capital in the process of intellectualization advancement of enterprises. Essence of intellectual capital of enterprises is specified as an economic category.

**Keywords:** intellectualization, management system, process, dynamics, intellectual capital, case frame.

**Постановка проблеми.** Динаміка світового поступу свідчить про те, що майбутнє у різних сферах нашої життєдіяльності здійснюється набагато швидше, ніж ми його очікували. А успіх українських

підприємств залежить не лише від зростання попиту на внутрішніх ринках, зовнішніх запозичень, сприятливого національного інвестиційного середовища чи зростання ділової активності. Насправді, зазна-