

УДК 631.158:658

## АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК

*Куліпанов К.О.*

*Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, Сімферополь, Україна*  
E-mail: [kka325@ukr.net](mailto:kka325@ukr.net)

У статті виявлені фактичні мотиви трудової діяльності працівників підприємств агропромислового комплексу району і ступінь їхнього усвідомлення.

**Ключові слова:** мотивація праці, практика.

### ВСТУП.

Справжня ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх впливом на ставлення людей до трудової діяльності. Змінити це ставлення не можна декретами та постановами, бо воно являє собою затяжний еволюційний процес, який можна прискорити, даючи наукову оцінку і складності ситуації, і причинам, що її породили.

Положення ускладнюється ще й тим, що часом відсутня сучасна система мотивації високоефективної праці. Більшість працівників не прагнуть виявляти ініціативу й творчість у своїй діяльності, в повній мірі брати на себе відповідальність за рішення, що приймаються й реалізуються. Відносно вирішення проблеми трудової мотивації в теорії та практиці управління мають місце дві тенденції.

Суть першої з них полягає у тому, що проблема мотивації праці може бути вирішеною лише за допомогою матеріального стимулювання.

Маємо й інший погляд на дану проблему, тобто відмова від політики звільнень; участь працівників у прийнятті рішень, що стосуються їх роботи; наданні самостійності в плануванні та виконанні роботи й інші заходи, у тому числі й соціально-психологічного характеру. Все це зводиться до вирішення проблеми задоволеності працею.

Проблема, що досліджується, знайшла своє відображення в працях таких вчених як В.Я. Амбросов, Л.А. Антоненко, А.А. Бугуцький, І.С. Завадський, А.В. Македонський, В.П. Мартянов, Ю.Ю. Юрчишин, Н.Ф. Солов'єв та інші.

Однак зараз вітчизняні вчені, які займаються проблемами кадрового менеджменту, тільки починають звертати свою увагу на значимість проблеми мотивації праці в сучасній методологічній постановці даної проблеми. Окрім того, ми практично не зустріли наукових досліджень проблеми мотивації праці, що проводились серед працівників сільськогосподарських підприємств, за виключенням робіт, що пов'язані з дослідженням оплати праці у межах наукової організації праці й організації змагання.

На наш погляд, з метою вирішення завдань керування колективом і досягнення високих результатів економічної ефективності необхідне поєднання матеріального й морального стимулювання як засобів мотивування персоналу до високоефективної трудової діяльності в умовах того соціального ладу, який склався в регіоні, де

## **АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК**

---

функціонує підприємство.

Тому особливо останнім часом підіймається проблема мотивації праці. Підприємства агропромислового комплексу сьогодні мають великі скрути економічного характеру, і проблема їх виживаності багато у чому вирішується за рахунок резервів, використання яких не потребує великих витрат. Одним з подібних резервів є впровадження системи сучасної мотивації праці у формі мотиваційного комплексу.

Мета статті виявити фактичні мотиви трудової діяльності працівників підприємств агропромислового комплексу району й ступінь усвідомлення їх; отримати уявлення у формі громадської думки про бажаний мотиваційний комплекс працівника підприємства.

Методи дослідження: анкетування, інтерв'ювання, спостереження, бесіди у неформальній обстановці.

### **1. АНКЕТУВАННЯ.**

З метою отримання інформації про стан проблеми мотивації праці в листопаді 2006 року ми провели анкетування на сільськогосподарських підприємствах Джанкойського району (КАТП «Джанкой», ТОВ «Обрій», ТОВ «Адоніс», СПК «Північний Крим», «Агроцех № 65»). Кількість респондентів склала 586 чоловік, з них 56 – управлінський персонал. Респондентам пропонувалось заповнити 3 анкети. За результатами першої анкети пропонувалось виявити які проблеми хвилюють людей (які інтереси вони намагаються задовольнити під час роботи на підприємстві). Друга анкета мала мету - визначити, які мотиви трудової діяльності є пріоритетними. Третя анкета давала відповідь на питання, якому типу управління віддається перевага і як вони його розуміють. Зрозуміло, що анкетування доповнюється іншими названими методами дослідження [5, 34].

У результаті проведеного анкетування працівників сільськогосподарських підприємств були отримані наступні дані: 84,2% з числа управлінського персоналу і 47% опитаних з числа виробничого персоналу стверджують, що робота їм подобається; робота не подобається 10,5% управлінського персоналу і 29% виробничого персоналу.

Визначаючи роль роботи у житті, 32% управлінського персоналу вважають, що робота – найголовніше; заробляти гроші – краща мета, яку можна поставити собі в житті, тоді як 29,4% виробничого персоналу вважають, що робота – це важливо, але вона не повинна заперечувати і замінювати собою інші цінності, заповнювати усе життя. Цікавим є той факт, що лише 5,0% управлінців дотримуються думки про те, що робота – це неприємна необхідність; із задоволенням не працював би, якщо мав би кошти для існування, і це не засуджувалось би оточуючими, у той час як 17,7% працівників стверджують це висловлювання; 15% управлінського персоналу говорять про те, що вони отримують інформацію про стан виробництва і труднощі його організації на підприємстві, 21% – відповіли «ні»; 88,2% виробничого персоналу відповіли «так» і 11,8% – «ні».

Більш половини працівників не задоволені санітарно-гігієнічними умовами праці: 58% управлінського персоналу і 88,2% виробничого.

На питання: «Чи вважаєте ви, що Ваша праця справедливо оплачується?» відповіли «так» – 16% управлінців і 5,9% працівників, «ні» – 79% управлінського персоналу і 88,2% виробничого; 52,6% працівників апарату управління і 76,4% працівників не вважають, що на їх підприємствах створюються умови для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, просування по службі, тоді як 84,2% управлінців і 70,6% виробничого персоналу хотіли б підвищити свою кваліфікацію, оволодіти новими знаннями.

Характеризуючи міжособові стосунки у трудовому колективі, респонденти визначають їх, головним чином, як задовільні (58% управлінського і 58,8% виробничого персоналу); 76,4% працівників, з числа опитаних, і 68,4% управлінців не впевнені у майбутньому стосовно своєї роботи.

Треба зауважити той факт, що керівник, на думку управлінського персоналу, бере активну участь у вирішенні проблем підлеглого - 47,4% опитаних, однак, виробничий персонал – 41,1% стверджує, що керівник неухважно ставиться до запитів підлеглого.

Відповідаючи на питання: «Чому Ви працюєте саме в цій організації?», більш ніж половина опитаних (88,2% працівників і 52,6% управлінського персоналу) говорять, що в них немає можливості працювати в іншій організації.

Складно було встановити дійсне ставлення працівників до типу керування (професійного, дослідного, комбінованого – як до мистецтва). В анкетах більшість називала наявність на практиці професійного управління, однак наші дослідження, бесіди, інтерв'ювання не зафіксували стійкої професійної мови управлінців. Не звучали «кадрова політика», «стиль управління», «культура управління», «система контролю», «організація управлінської праці», «організація управління», «система управління» тощо.

Анкети були анонімні і в них працівнику було запропоновано дописати те, що він думає про гарну мотивацію своєї праці. Практично ніхто не зробив своїх висновків про те, «що потрібно для гарної праці». Інтерв'ювання, індивідуальні співбесіди показали, що люди просто не можуть відповісти на це питання. Управлінський персонал також не зміг відповісти на це питання, при цьому у бесідах було запитано: «Що їм (працівникам) потрібно»? Все зводилось до того, що необхідним є підвищення заробітної платні. Таким чином, пояснити працівникам і управлінцям ефективний мотиваційний комплекс не було кому.

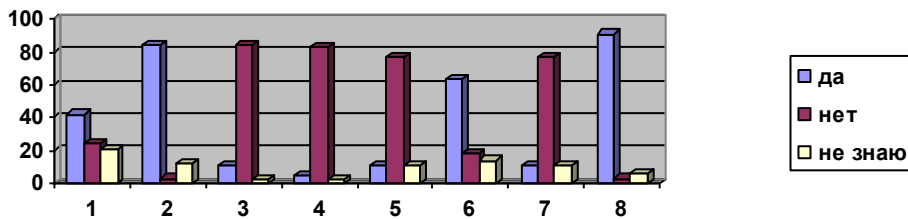
Нам вдалося таким чином визначити значимість факторів, що впливають на стан мотивації праці робітників підприємств АПК (рис. 1).

Питання анкети.

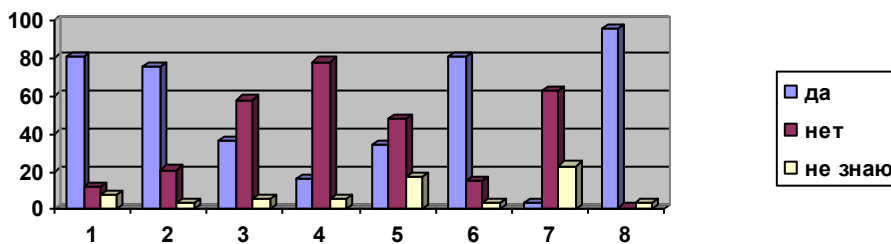
1. Чи подобається робота чи ні.
2. Чи є інформація про стан виробництва і труднощах його організації на підприємствах.
3. Задоволеність санітарно-гігієнічними умовами праці.
4. Справедливість в оплаті праці.
5. Створення умов для професійного зростання.
6. Бажання підвищити свою кваліфікацію.
7. Почуття впевненості у майбутньому стосовно своєї роботи.

**АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК**

8. Можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються власних інтересів, роботи.



А



Б

Рис. 1.А. стан факторів, що впливають на мотивацію праці виробничого персоналу підприємств АПК; Б. стан факторів, що впливають на мотивацію праці управлінського персоналу підприємств АПК

## 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

У серпні 2007 року було проведено повторне анкетування працівників сільськогосподарських підприємств району; на основі даних випадкового вибірного спостереження дали оцінку інтервалу при вірогідності 0,95 того, що інтервал покриває частину ознаки у сукупності. Респондентами були працівники сільськогосподарських підприємств Джанкойського району, їх кількість склала 165 чоловік (55 ч. – ІТП, 110 чоловік – виробничий персонал) (табл. 1).

Перед нами була поставлена мета – встановити раціональний мотиваційний комплекс працівника сільськогосподарського підприємства, та, спираючись на отримані дані, внести корективи до кадрової політики на сільськогосподарському підприємстві. Без сумніву, при цьому брались до уваги викладені вище результати за першопочатковим дослідженням.

Структура мотиваційного комплексу взята з досліджень Замфір К., [4] і була дещо модифікована нами. Даний комплекс вирішує проблему «задоволеності працею» (теорія «У»). Опитування показали, що жоден із складових комплексу не був відкинутий працівниками, встановлено їх дійсне ставлення до значущості

кожного. Як вже раніше зауважувалося, ніщо не було додано або ж викреслено. Тобто на підприємствах погоджуються із такою системою мотивації їх праці (з таким мотиваційним комплексом).

Таблиця 1  
Результати дослідження мотиваційного комплексу на сільськогосподарських підприємствах Джанкойського району

Елементи мотиваційного комплексу	Категорія опитуємих	
	Фахівці кількість (55 ч.)	Працівники кількість (110 ч.)
	значимість в %	значимість в %
1. Отримання завдання у відповідності із кваліфікацією	21-48	28-47
2. Вірно обрана професія	37-66	18-36
3. Авторитетний керівник	20-46	36-56
4. Нормальні умови праці	32-61	33-53
5. Комфортний психологічний клімат у колективі	25-53	31-51
6. Можливість брати участь в керівництві підприємством	25-53	30-50
7. Справедливий контроль та вимогливість	15-41	28-47
8. Справедлива оплата праці	56-82	54-73
9. Суспільна користь праці, її ритмічність	18-44	23-42
10. Облаштований побут	23-50	37-57

### 3. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА

Як було встановлено, найбільш значущий мотив діяльності працівника підприємства – справедлива заробітна платня. Для того, щоб встановити як він «працює» на справжньому підприємстві, нами був проведений виробничий експеримент на одному з підприємств АПК Джанкойського району.

Експеримент був поставлений на КАТП ремонтно-технічного підприємства «Джанкой».

У період експерименту (2006 г.) КАТП РТП «Джанкой» як виробниче підприємство характеризується наступним чином.

До його складу входять: ремонтна майстерня, автоколона, станція техобслуговування автомашин, станція обслуговування обладнання тваринницьких ферм, відділ постачання, виробництво сільгосппродукції (свинарник), система управління.

Ремонтна майстерня спеціалізується на ремонті автомобільних і тракторних двигунів, поновлюються зношені деталі двигунів, виготовляються запчастини до сільськогосподарської техніки.

Станція технічного обслуговування автомобілів, окрім ремонту й технічного обслуговування вантажних автомашин, проводить техобслуговування і ремонт легкових автомобілів і поновлює акумулятори.

**АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК**

Станція технічного обслуговування обладнання ферм займається обслуговуванням, ремонтом й монтажем обладнання ферм; автоколони – перевезенням вантажів.

Створений у 2002 році відділ постачання забезпечує запчастинами, матеріалами й виконує замовлення сільськогосподарських підприємств району.

Виробничі показники представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Економічна ефективність виробництва на РТП «Джанкой»**

Показники (у цінах, що зіставляються, 2002 р.)	2002	2003	2004	2005	2006
Виробництво валової продукції (тис. грн.)	170	131	98	120	126
Прибуток (+), збиток (-), (тис. грн.)	26,1	20,5	10,3	9,8	8
Собівартість, (тис. грн.)					
Ремонт двигунів:					
• ЗІЛ-130	16,3	12,3	6,3	6,5	4,1
• Д-144-32	10,0	7,3	5,0	3,1	5,8
Рентабельність, (%)	15	18	12	8	5

Основний вид діяльності даного підприємства – надання послуг із ремонту двигунів до автомашин і тракторів, послуги автотранспорту із перевезення вантажів, послуги станції технічного обслуговування автомобілів, пусконаладжувальні роботи, а також послуги із обслуговування тваринницьких ферм і холодильного обладнання.

Аналізуючи на РТП «Джанкой» стан мотивації праці робітників, ми встановили, що система мотивації даного підприємства характеризується наступними показниками: наявність зайнятості всіх працівників роботою (вимушені простої зведені до мінімуму); надані рівні можливості для професійного і службового зростання; створені умови безпеки праці; існує узгодженість рівня оплати праці з результатами; підтримується комфортний психологічний клімат, бо 65,3% виробничого персоналу й 50,0% управлінського, з числа опитаних працівників, стверджують, що міжособисті стосунки є гарними.

Практика вирішення проблеми мотивації праці заснована на застосуванні методів і форм мотивації, зокрема таких: система оплати праці; участь у доходах підприємства; оплата навчання.

На підприємстві існує дві системи оплати праці: відродно-преміальна і почасово-преміальна.

Оплата праці керівників, ІТП й службовців проводиться за посадовими окладами, згідно зі штатним розкладом.

Оплата праці робітників проводиться за відрядними розцінками і тарифними ставками за виконаний обсяг роботи.

Преміювання за місяць керівників, ІТП й службовців проводиться на підставі положення про преміювання, затвердженим керівником спілки.

Преміювання за місяць працівників проводиться у розмірі 40% тарифної ставки, відрядного заробітку за місяць. Премія сплачується при наявності коштів на преміювання.

Оплата праці і преміювання за всіма діючими положеннями в товаристві проводиться у розмірі створеного нормативного фонду споживання, за структурними підрозділами і товариством загалом.

Фонд споживання формується за кожним структурним підрозділом і загалом за товариством у % від обсягу виконаних робіт за квартал (місяць).

З нормативного фонду споживання щомісячно резервується 20% для створення резервних фондів для виплати відпускних і винагороди за підсумками роботи за рік і 5% для створення резервного фонду підприємства для оплати праці за незапланованими витратами.

Остаточний розрахунок оплати праці проводиться за підсумками роботи за квартал (місяць) по кожному структурному підрозділу, для апарату управління, допоміжних виробництв за підсумками роботи товариства загалом і у межах нормативного фонду споживання.

Розмір премії працівникам знижується в таких випадках:

- за порушення трудової дисципліни – 50%;
- за появу на робочому місці у нетверезому стані, прогул – 100%;
- за відсутність порядку на робочому місці – 50%;
- за низьку якість виконаних робіт, за порушення виробничої дисципліни, рекламації, невірну експлуатацію обладнання, техніки – 100%;
- порушення правил техніки безпеки – 20%;
- невиконання розпоряджень ІТП і керівників структурних підрозділів – 100%;
- відсутність збереження власності підприємства – 50%.

За участь у розробці нових процесів, засвоєння нових видів продукції, раціоналізації, конкретної допомоги в економії матеріальних ресурсів, виконанні спецзавдань, ліквідації несправностей, вад, розмір премії для працівників може бути підвищений на розсуд керівника структурного підрозділу у межах загальної суми премії.

Премія затверджується директором товариства на основі подання заступників, керівників структурних підрозділів, відділу кадрів.

Окрім поточного преміювання ІТП, службовці, працівники преміюються:

- за підсумками роботи за рік (при наявності коштів);
- за збирання, здачу металобрухту;
- за економію матеріальних ресурсів.

У якості моральних методів мотивації виступає додаткова відпустка за існуючий стаж роботи (1 доба - за кожні 5 років), а також у випадку відсутності лікарняного листа по закінченні року додатково надаються 3 дні.

У залежності від професійної кваліфікації виробничий персонал отримує спеціальний одяг; працівникам, які мають шкідливі умови праці, щодня видається по 0,5 л молока, в той самий час, заробітна платня підвищується на 1-3%, щорічна відпустка збільшується на 3 дні.

## **АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК**

---

Практично протягом усього періоду наукового дослідження проблеми, що нас цікавить, ми здійснили інтерв'ювання працівників підприємств, їх керівників, керівників структурних підрозділів.

### **ВИСНОВКИ**

Проведене анкетування, інтерв'ювання показали, що домінуючими мотивами до праці є первинні потреби (згідно мотиваційної моделі Маслоу), тобто прагнення мати високу заробітну платню й гарантовану роботу.

Справедливість громадської думки у цьому випадку підтверджується тим фактом, що рівень заробітної платні працівників сільськогосподарських підприємств, головним чином, нижче прожиткового мінімуму.

Відповідно, здійснюючи процес управління кадрами, необхідно в першу чергу звернути увагу на проблеми, пов'язані з оплатою праці, її збільшенням, удосконаленням напрямків встановлення її справедливості.

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок про те, що формування позитивної мотивації праці робітників підприємств АПК можливо у тому випадку, якщо керівник, поруч з формами матеріального стимулювання, буде:

- звертати особливу увагу на проблеми підлеглого;
- сприяти участі підлеглих в прийнятті рішень, що стосуються їх інтересів, роботи;
- намагатися розкривати творчий, інтелектуальний потенціал особистості працівника;
- покращувати санітарно-гігієнічні умови праці.

### **Список літератури**

1. Активизация человеческого фактора и эффективность труда / [Богиня Д.П., Пивовар А.В., Шамота В.Н. и др.]; отв. ред. Богиня Д.П. – К.: Наукова думка, 1990. – 284 с.
2. Готтсданкер Р. Основы психологического эксперимента: [учеб. пособие] / Р. Готтсданкер; [пер. с англ.]. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2002. – 464 с.
3. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М.: Дело, 2003. – 208 с.
4. Замфир К. Удовлетворенность трудом: мнение социолога / К. Замфир; [пер. с рум.]. – М.: Политиздат, 1983. – 142 с.
5. Как провести социологическое исследование; под ред. М.К. Горшкова, Ф.Э. Фереш. – М.: Политиздат, 1990.

**Кулипанов К.А. Анализ сложившейся практики решения проблемы мотивации труда на предприятиях районного АПК / К. А. Кулипанов // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление. – 2013. – Т. 26 (65), № 2. – С. 48-55.**

В статье выявлены фактические мотивы трудовой деятельности работников предприятий агропромышленного комплекса района и степень их осознания.

**Ключевые слова:** мотивация труда, практика.

*Поступила в редакцию 01.06.2013 г.*