

УДК 631.1

Т. М. Харченко,

аспірант, Сумський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто актуальність стратегічного планування в системі мотивації найманих працівників сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано застосування соціального пакета як інноваційної технології управління. Розроблено пропозиції щодо виявлення проблемних зон у системі мотивації найманих працівників на основі удосконаленої методики.

The article considers the relevance of strategic planning in the system of employees motivation in agricultural enterprises. Application of social package as an innovative management technology is being grounded. Proposals motions to identify the problem areas in the system of employees motivation through advanced methods are being worked out.

Ключові слова: стратегія, мотивація, персонал, сільське господарство, соціальний пакет.
Key words: strategy, motivation, human resources, agriculture, social package.

ВСТУП

Стратегічний підхід до мотивації найманих працівників виникає саме через зростання динамізму впливу зовнішнього оточення, швидких змін в інформаційних технологіях. У загальному механізмі регуляції трудової поведінки основними функціями стимулювання залишаються матеріальна, соціально-психологічна та морально-виховна. Однак слід пам'ятати, що найважливішими підставами для класифікації стимулів виступають саме потреби найманих працівників, які, в свою чергу, комплексно взаємодіють та несуть сукупний вплив на їхню трудову поведінку. Поєднуючи різноманітність комбінацій стимулів, варто приділити увагу мотиваційно-стратегічному шляху розвитку, що властивий для сучасного господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчаючи проблеми мотивації найманих працівників сільськогосподарських підприємств, бралися до уваги дослідження науковців М.Й. Маліка, М.В. Семикіної, О.Г. Шпикуляка та інших. Виявляючи особливості стратегічного планування в системі мотивації праці найманих працівників, увагу приділяли розробкам А.А. Садекова, Ю.М. Петрушенка, В.Н. Гончарова та ін. Однак у більшості наукових розробок мало уваги приділено альтернативним методам нематеріальної мотивації, зокрема запровадження соціального пакета на сільськогосподарських підприємствах. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак, зумовило вибір напряму дослідження у науковому і практичному аспектах.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою дослідження є розробка теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо узгодження стратегічного планування у системі мотивації найманих працівників із загальними цілями підприємств.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегічне управління мотивацією сільськогосподарських підприємств — це сукупність процесів і способів розробки реалізації портфеля стратегій в сфері мотивації найманих працівників для здійснення гнучкого реагування та своєчасних змін щодо потреб, цінностей, стимулів персоналу на підприємстві з метою високоєфективної та продуктивної роботи персоналу, підвищення відповідального ставлення до підприємства та досягнення позитивних кінцевих результатів.

Водночас, на думку А.А. Садекова, стратегічне управління мотивацією персоналу — це не чітко визначені дії, це концепція, що дає конкретне уявлення про те, яким чином необхідно спонукати персонал для більш ефективної роботи [1, с. 106]. Безперечно, що на підприємстві керівники повинні уявляти яким чином відбувається процес стратегічного управління мотивацією (рис. 1).

З метою реалізації стратегічного планування мотивації найманих працівників спершу необхідно дослідити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також виявити пріоритети та можливості підприємства щодо мотивації персоналу, методів впливу, способів стимулювання тощо. Попри все, головна

мета вищезазначеного процесу стратегічного планування мотивацією найманих працівників сільськогосподарських підприємств — узгодження планів з основними цілями та місією підприємства.

Наступним етапом у формуванні мотиваційно-стратегічного плану є процес визначення цілей, які є пріоритетними для всього колективу. Ставити перед собою цілі — означає організувати свою діяльність і враховувати свій час на майбутнє. Після визначення цілей, звичайно, за класичним підходом, обираємо стратегію і далі її реалізуємо.

На думку автора, стратегічно орієнтовані сільськогосподарські підприємства мають у корпоративній стратегії як конкурентні (лідрування, фокусування та ін.) стратегії, так і функціональні (інноваційна, ресурсна, фінансова, тощо) стратегії, які є пріоритетними за параметрами для певних об'єктів. Проте перелік стратегій утворюють "стратегічний набір", що, в свою чергу, є основою розвитку мотиваційного потенціалу підприємства. Такий набір не є типовим для кожного підприємства, але загальним є те, що він повинен розкривати можливості підприємства з певних позицій майбутнього стану внутрішнього середовища та умов, що визначаються поведінкою факторів зовнішнього середовища.

Беручи до увагу дослідження авторської тематики, зокрема мотивації праці найманих працівників сільськогосподарських підприємств, з акцентуємо увагу на тому, що за сучасних умов розвитку українського бізнесу ні корпоративні стратегії, ні функціональні програми не будуть реалізовані, якщо існуючий кадровий потенціал не буде відповідати вимогам стратегічного менеджменту, оскільки головною його вимогою і складовою є реальна ситуація, за умов якої функціонують досліджувані сільськогосподарські підприємства. Мова йде саме про ту ситуацію, яка склалася на селі. Знайти високооплачувану роботу в сільській місцевості нелегко, бо, як правило, сільський



Рис. 1. Схема процесу стратегічного планування мотивації найманих працівників сільськогосподарських підприємств

Джерело: адаптоване і побудоване автором на основі [1, с. 107].

ринок праці пропонує робочі місця для некваліфікованих, низькооплачуваних працівників, а вакансії для кваліфікованих працівників, що дало б їм можливість вирватись з бідності, не вистачає. Неоднорідні результати й міграції: у той час як деяким мігрантам вдається вирватись з бідності, інші поповнюють лави міської бідності. На думку науковця А.І. Михайлової [2, с. 102], яка піднімає питання формування та розвитку людського капіталу в сільських регіонах, погіршення соціально-економічного стану розвитку сільських регіонів (старіння об'єктів соціальної інфраструктури села, погіршення демографічної ситуації, трудова міграція молоді) не сприяє залученню в агроформуваннях молодих спеціалістів, що в майбутньому поглиблює демографічну кризу на селі. Щороку понад 100 тис. студентів навчаються за державним замовленням, обсяг видатків державного бюджету на аграрну освіту та підвищення кваліфікації перевищує 2,5 млрд грн. Однак переважна більшість підготовлених кадрів не повертаються в сільську місцевість. Не зважаючи на це, видатки на ці заходи не скорочуються, планування потреби у кваліфікованих кадрах для села відбувається за віртуальними показниками, а заклади аграрної освіти готують людський капітал для інших галузей [3, с. 140]. Персонал сільськогосподарської галузі — специфічна категорія, що потребує певних трансформацій відповідно до рівня розвитку

АПК. Таким чином, головним мотиватором по залученню молодих спеціалістів саме до сфери сільського господарства, не дивлячись на безліч соціально-економічних факторів, є вибір професії, її попит на ринку праці [4, с. 169].

Особливе значення в процесі стратегічного планування та вибору стратегії потрібно приділити мотиваційному моніторингу, що передбачає анкетування трудового колективу з метою з'ясування рейтингу ціннісних орієнтацій працівників, впливу матеріальних та нематеріальних чинників на їхню мотивацію до праці. Автором були проведені дослідження методом соціологічного опитування у формі анкетування серед представників працюючого класу — найманих працівників Сумської області, зокрема працівників ТОВ АФ "Вікторія" Білопільського району, ПАТ "Іскра" Сумського району, СФГ "Урожай" Роменського району, та серед слухачів магістратури, студентів 5-го курсу спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" Сумського національного аграрного університету як представників майбутніх власників робочої сили, спеціалістів, учасників соціально-трудових відносин.

Таким чином, серед працівників досліджуваних підприємств вибірка охопила 150 найманих працівників різних професій та різного статусу, рівної кількості (50 осіб) у кожному підприємстві для правомірної оцінки, серед яких 60% склали чоловіки, 40% — жінки. Вік респондентів теж варіювався, зокрема більшість — 33,3% — були респонденти від 30—45 років, 16,7% — респонденти віком 25—30 років, 31,3% — респонденти вікової категорії 45—60 років і 11,2% склали респонденти, що мали вік від 60 років. Стосовно опитуваних в СНАУ, вибірка складала 100 осіб, яких 40% — чоловіки, 60% — жінки. Зазначимо, що респонденти були 100% у віці до 25 років. Отже, можемо говорити, що характеристика вищезазначених респондентів, які представляють поєднання сучасної теорії та практики, безпосередньо посилює достовірність та якість отриманої інформації.

Рівень оплати праці завжди є ключовою проблемою в процесі управління трудовими ресурсами. Із аналізу економічного стану досліджуваних сільськогосподарських підприємств, видно, що рівень заробітної плати найманих працівників не завжди обґрунтований відносно доходів і витрат підприємства. Проте в процесі неформального спілкування автора із керівниками підприємств, автор дійшов до твердження, що майже половина найманих працівників зовсім не мають уявлення, за рахунок яких ресурсів підприємство може чи повин-

но збільшувати заробітну плату. Дана гіпотеза знайшла своє підтвердження в результатах опитування. На питання: "З яких причин повинна підвищуватися заробітна плата?" серед 150 респондентів, 33,3% найманих працівників вказали, що залежно від збільшення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати. Варто відмітити, що дана відповідь переважала і по кожному підприємству окремо. Проте студенти СНАУ віддали перевагу, тому, що заробітна плата повинна зростати саме від зростання продуктивності праці — 37%. Така точка зору пояснюється тим, що кожен власник робочої сили зацікавлений, в першу чергу, своїми власними інтересами, однак проблема розвитку підприємства і його фінансування залишається проблемою лише для керівника підприємства.

Трудова поведінка працівника, з одного боку, нормативно задається умовами виробничої ситуації, а з іншого — є вільною і залежить від індивіда, від того, які в нього головні орієнтири в трудовій діяльності. Таким чином, на підприємстві ТОВ АФ "Вікторія" та ПАТ "Іскра" наймані працівники керуються умовами — 54,0% та 38,0% відповідно, працівники СФГ "Урожай" віддали пріоритети в оплаті праці, що відповідає 40% відповідей респондентів. Проте 50% студентів СНАУ також віддали перевагу оплаті праці. Стосовно гендерного розподілу, чоловіки віддали 26,4% оплаті праці, умовам і змісту надали майже однакову перевагу (12,8%, 12,0%) відповідно, в той же час для жінок головним орієнтиром залишилися зміст і умови праці — 16,0%, 14,8% відповідно, далі — оплата праці — 12%. Втім, суспільна значимість як орієнтація в трудовій діяльності знаходить місце у більшості жінок — 4,8%, ніж чоловіків — 0,8%. Таким чином, головними трудовими орієнтаціями теперішніх і майбутніх працівників є оплата праці, зміст, умови і суспільна значимість.

Виходячи з вищевикладеного, коли працівник орієнтується спочатку на оплату праці лише потім на те, що робити і за яких умов, цікаво знати, які ж головні критерії, на думку працівника повинні впливати на оплату праці. Так, наймані працівники досліджуваних підприємств головним критерієм визначили результативність роботи — 42,7%, далі організацію і умови праці — 25,3%, якість праці — 18,7% і на останньому місці — кваліфікація і професіоналізм — 13,3%. Студенти як майбутні гравці на ринку робочої сили на першому місці поставили кваліфікацію і професіоналізм — 35%, а на другому — якість праці. Таким чином, бачимо, що

нове покоління однозначно формує свої погляди в контексті глобалізації світової економіки. Глобальний аспект полягає в тому, що знання є найбільш автономним, портативним та швидко доступним фактором виробництва. Майбутнє — за економікою знань, яка покликана задовольнити потреби вищого рівня: самореалізацію, духовне зростання особистості.

Беручи до уваги процесуальні теорії (модель Портера-Лоуера, теорія очікування, теорія справедливості), що враховують вплив сукупності чинників оточуючого середовища на трудову поведінку людини, респондентам було поставлено запитання: "Які чинники, на Вашу думку, позитивно впливають на ставлення до виконання своїх обов'язків?". Відповіді розподілилися наступним чином: загальна кількість опитаних виділила найголовніші (відносно незначного варіювання відсотків від загальної кількості опитаних) — стабільний дохід — 27,2%, справедлива оцінка праці і винагорода — 26,0%, наявність пільг на підприємстві — 21,6%. Зауважимо, що чинники, які позитивно впливають на ставлення до виконання своїх обов'язків, також залежать і від особливостей мотивації працівників відповідно до їхнього етапу трудової кар'єри в залежності від віку. Для дослідження такого взаємозв'язку бачимо, що респонденти США, вікова категорія яких 100% складала до 25 років, на вищезапропоноване запитання віддали 40% голосів за справедливу оцінку праці та винагороду та 30% — стабільному доходу. Отже, орієнтуючись на наукові дослідження Дороніної М. С. [5, с. 154—156] щодо особливостей мотивації на певних етапах трудової кар'єри, можемо стверджувати, що на "попередньому" етапі (до 25 років) трудової кар'єри головна ціль — це пошук життєвих критеріїв і орієнтирів, визначення напрямку трудової діяльності та інтересів професійної орієнтації. Тому на даному етапі необхідно забезпечити фізичну і соціальну безпеку, а також забезпечити справедливу оцінку праці і винагородження.

На підприємстві ПАТ "Искра" більшість респондентів (40%) були 25—30 років, які зупинилися на стабільному доході — 15%. Даний вибір обґрунтовується тим, що на етапі "становлення" (25—30 років) характерним є пріоритет створення сім'ї, що мотивує до збільшення доходу, а також відчуття віддачі від вкладених ресурсів у навчання. Необхідно розробити цікаву систему мотивації саме для повної реалізації своїх набутих навичок, зокрема для молодих спеціалістів, правильного делегування повноважень тощо.

Підприємство ТОВ АФ "Вікторія" було представлено найбільшою кількістю респондентів вікової групи 30—45 років, що становила — 50%

від загальної структури опитаних на підприємстві. Дана вибірка визначилася на таких чинниках, зокрема стабільний дохід та одержання високої кваліфікації поділили головну позицію, де мали по 30% голосів. У даний період "просування" іде процес професійного і соціального зростання, формування ділового потенціалу, просування по службі. Тому потрібно створити різноманітність форм як матеріального, так і нематеріального стимулювання.

Респонденти СФГ "Урожай" головним чинниками, що позитивно впливають на ставлення до виконання своїх обов'язків, вказали самостійність у роботі та наявність пільг, що становили по 26,0% відповідно. Не дивлячись на те, що на даному підприємстві найнижчий рівень заробітної плати в порівнянні з іншими, все ж таки вказані чинники зумовлюються саме наявністю більшості респондентів у віці 45—60 років — 44,0%. Представники етапу "збереження" знаходяться на вершині соціальної і професійної зрілості, досягають вершин незалежності і самоствердження. Тому необхідним є орієнтація на зміст праці, творчість, забезпечення участі в управлінні, престижу, визнанні.

Хоча представники "завершального" етапу (від 60 років) склали незначну частину — близько 11,0%, — проте зазвичай їм потрібне особливе ставлення, зокрема можливість концентрації передачі знань, умінь, майстерності молодим спеціалістам. Таким чином, бачимо, що для такої групи існує необхідність створення специфічної системи стимулювання.

Піднявши питання змісту трудової кар'єри в системі мотивації праці, маємо дослідити, від яких факторів, на думку наших респондентів, залежить кар'єрний ріст на підприємстві. Головним фактором, який склав майже 50% відповідей, респонденти обрали просування в залежності від отриманих результатів, а другорядними стали фактори — просування від професійних здібностей та від взаємин з керівництвом.

Проте, цікаво знати, що ж хочуть сьогодні отримати працівники за свою працю, окрім заробітної плати? Так, майже 50% від усієї кількості респондентів бажають мати соціальний пакет, 21,6% віддають перевагу комфортним умовам праці, 18,0% — участь у прибутках, 12,8% орієнтуються на визнання і повагу. Проте на питання: "Чи задовольняє Вас існуюча система мотивації на підприємстві?" — лише 39% найманих працівників дали позитивну відповідь, проти 61%.

Далі, на наш погляд, дуже цікавими виявились відповіді стосовно виявлення найбільш пріоритетних пільг. Так, серед запропонованого списку найбільший відсоток вагомості в рес-

Таблиця 1. Результати дослідження ієрархії мотивів найманих працівників

Легенда	Результати дослідження ієрархії мотивів найманих працівників											
	Індекс мотивації (співвідношення рейтингу сприйняття до рейтингу очікування)				Коефіцієнт мотивації (різниця рейтингу сприйняття та очікування)				Важливість параметра			
	Вікторія	Іскра	Урожай	Середнє значення	Вікторія	Іскра	Урожай	Середнє значення	Вікторія	Іскра	Урожай	Середнє значення
1. Стабільність та добра оплата праці	0,64	0,70	0,48	0,61	-1,80	-1,5	-2,60	-2,0	4,8	4,9	4,7	4,8
2. Кар'єрний та професійний ріст	0,53	0,92	0,79	0,75	-2,20	-0,4	-1,00	-1,2	3,1	3,7	3,5	3,4
3. Належні умови праці	0,74	0,76	0,78	0,76	-1,30	-1,2	-1,10	-1,2	4,8	4,9	3,6	4,4
4. Можливість участі в керуванні	0,93	0,86	0,98	0,92	-0,30	-0,7	-0,10	-0,4	3,1	3,9	3,5	3,5
5. Стабільність зайнятості	0,86	0,57	0,44	0,62	-0,60	-1,9	-2,80	-1,8	4,6	4,3	4,5	4,5
6. Гнучкий графік роботи	0,88	0,68	0,70	0,75	-0,60	-1,6	-1,50	-1,2	3,2	3,3	4,4	3,6
7. Робота відповідає фаховій спеціальності	0,73	0,83	0,73	0,76	-1,30	-0,7	-1,30	-1,1	3,8	3,5	3,4	3,6
8. Сучасна система стимулювання	0,63	0,89	0,47	0,66	-1,80	-0,5	-2,60	-1,6	4,6	4,3	4,9	4,6
9. Можливість навчати інших	0,73	1,00	0,88	0,87	-1,00	0,0	-0,60	-0,5	3,0	3,0	3,5	3,2
10. Сприятливе відношення з боку керівництва	0,64	0,84	0,98	0,82	-1,80	-0,8	-0,10	-0,9	4,1	4,2	4,4	4,2
Інтегральний рівень мотивації	0,73	0,81	0,72	0,75	-1,27	-0,9	-1,37	-1,2	3,9	4,0	4,0	4,0

понад 25,6%, а також в участі у тренінгах, навчальних курсах — 18,8%. А наймані працівники пріоритетними пільгами назвали надання безкоштовної лікувальної відпустки чи путівки раз на рік — 31,3% та участь у культурних програмах, виставках — 23,3%.

Наступним етапом автор пропонує визначити ієрархію мотивів серед найманих працівників на підприємстві та виявити найбільш проблемні зони в мотиваційній системі.

Для вирішення даної задачі за основу було використано та удосконалено методику, яка була розроблена економістами Союзу промисловців Алтайського краю за сприянням Інституту проблем промислового розвитку Російсь-

кої Федерації та Центру аналітичних досліджень Бійського технологічного університету ім. І. І. Ползунова [6, с. 204]. Застосування даної методики включає декілька етапів:

— формування мотиваційних стимулів, підбір кількості респондентів, проведення опитування (заповнення анкет відповідно інструкції), обробка отриманих результатів.

— розрахунок середнього балу по кожному параметру легенди і загального по підприємству в блоку "Очікування", "Сприйняття", "Важливість";

— розрахунок індексу мотивації (співвідношення рейтингу "Сприйняття" до рейтингу "Очікування" за параметрами та по підприємству). Параметри з мінімальними значенням є першочерговими при вирішенні проблем, що потрапили до певного квадранту;

— розрахунок коефіцієнта мотивації (різниця рейтингу "Сприйняття" і рейтингу "Очікування"). Так, відповідно до даної методики, а також за результатами досліджень рейтинг "Сприйняття" зазвичай нижчий за рейтинг "Очікування", отже, коефіцієнти мотивації — величини від'ємні, а при абсолютній рівності дорівнюють 0;

— визначення рейтингу "Важливість". Таким чином, визначивши коефіцієнт мотивації та важливість середніх параметрів по

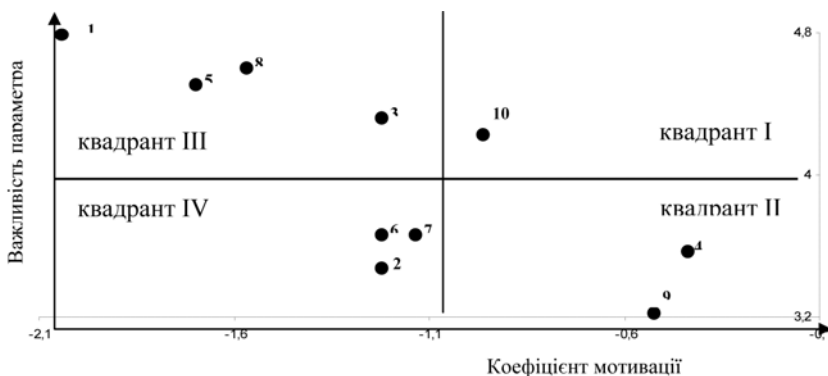


Рис. 2. Результатів дослідження рівня мотивації найманих працівників

Джерело: побудоване автором за результатами власних досліджень.

підприємствам, маємо змогу графічно представити результати.

Результати дослідження занесені до табл. 1.

Згідно даної методики графічне представлення результатів (рис.2) поділяється на чотири сектори (квадранти), кожен з яких характеризується трьома параметрами. Верхній правий квадрант (I) — високий коефіцієнт мотивації, високий рейтинг важливості, таким чином, маємо нульову проблемність. Нижній правий квадрант (II) — високий коефіцієнт мотивації, низький рейтинг важливості, помірний рівень проблемності. Верхній лівий квадрант (III) — низький коефіцієнт мотивації, високий ранг важливості, — найвищий рівень проблемності. Нижній лівий квадрант (IV) — низький коефіцієнт мотивації, низький рейтинг важливості, високий рівень проблемності (у процесі "наступаючої проблемності" до квадранта (III)). Зауважимо, що рейтинг важливості параметра вважається високим, якщо дорівнює або більше 4, коефіцієнт мотивації — якщо дорівнює або більше (-1).

Аналізуючи зображення отриманих результатів, можемо говорити, що найбільш проблемними виявилися ті точки, які потрапили до квадранта (III), тобто, туди, де високий рівень важливості параметру, висока різниця між сприйняттям та очікуванням.

Згідно табл. 1, точка 1 — стабільна та добра оплата праці, т. 3 — належні умови праці, т. 5 — стабільність зайнятості, т.8 — сучасна система стимулювання. Проте, за допомогою індексу мотивації пріоритетним у вирішенні даної проблеми є точка 1, оскільки з усіх точок, що потрапили до цього квадранта, має мінімальне значення індексу мотивації — 0,61. Далі т.6 — гнучкий графік роботи, т.7 — робота відповідає фаховій спеціальності, т. 2 — кар'єрний та професійний ріст розміщені в зоні "наступаючої проблемності"; помірну проблемність на сільськогосподарських підприємствах маємо серед мотивів можливість навчати інших — т. 9, та можливості участі в керуванні — т.4. І нульову проблемність має параметр квадранта I — т.10 — сприятливе відношення з боку керівництва.

Отже, за допомогою удосконаленої і апробованої автором методики на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах маємо наступне:

— змогу оцінити мотиваційні стимули найманих працівників сільськогосподарських підприємств, включаючи відразу три параметра, зокрема, що очікує працівник, що має на підприємстві і що для нього найголовніше;

— виявити найбільш проблемні чинники впливу на працівника;

— побачити графічно, які параметри легенди потрапили до зони найвищої проблемності та до зони "наступаючої проблемності";

— можливість визначити пріоритетність у процесі прийняття рішення покращення мотиваційних стимулів.

За результатами проведених досліджень виявлено, що на сьогодні головним мотивуючим чинником як у найманих працівників, так і в майбутніх спеціалістів є стабільна та висока заробітна плата. Однак, на думку автора, у системі мотивації чи мотиваційному механізмі оплата праці відіграє чи не найголовнішу роль, але постійне її підвищення не сприяє зростанню як продуктивності праці, так і більшої трудової активності. Іншими словами, матеріальне стимулювання у вигляді грошової компенсації має певну критичну межу між віддачею свого продуктивного потенціалу працівника та плановими результатами роботи. Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що для працівників як теперішніх, так і майбутніх найважливішим є політика підприємства в сфері стимулювання. Від цього значно залежить лояльність працівників до підприємства, їх рівень трудової активності та досягнення цілей підприємства. Тому, повертаючись до схеми процесу стратегічного планування мотивації найманих працівників сільськогосподарських підприємств (рис. 1), наш вектор досліджень буде ґрунтуватися на кадровій (соціальной) стратегії сільськогосподарських підприємств. Головне її завдання — пошук альтернативних способів мотивації, що ефективно поєднують як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання трудової діяльності, а також забезпечують максимальну відповідність інтересів працівників та керівництва в досягненні стратегічних цілей підприємства. Однією з таких альтернатив, на думку автора, є впровадження матеріальної, але не грошової мотивації. Іншими словами, це застосування соціальної мотивації з постійним впровадженням інноваційних технологій з метою закріплення та утримання найманого працівника на підприємстві, збільшення економічних показників підприємства, формуванні позитивного ставлення найманих працівників до підприємства, зокрема до засобів праці, колективу шляхом особистих досягнень працівників; підвищення зацікавленості найманих працівників підприємства до роботи. У даному випадку під інноваційними технологіями розуміємо постійну пропозицію, або модернізацію з боку керівництва стосовно нових методів мотивації найманих працівників. Прикладом інноваційної технології в системі мотивації в сільськогосподарських підприємствах може бути застосування соціального пакета з різно-

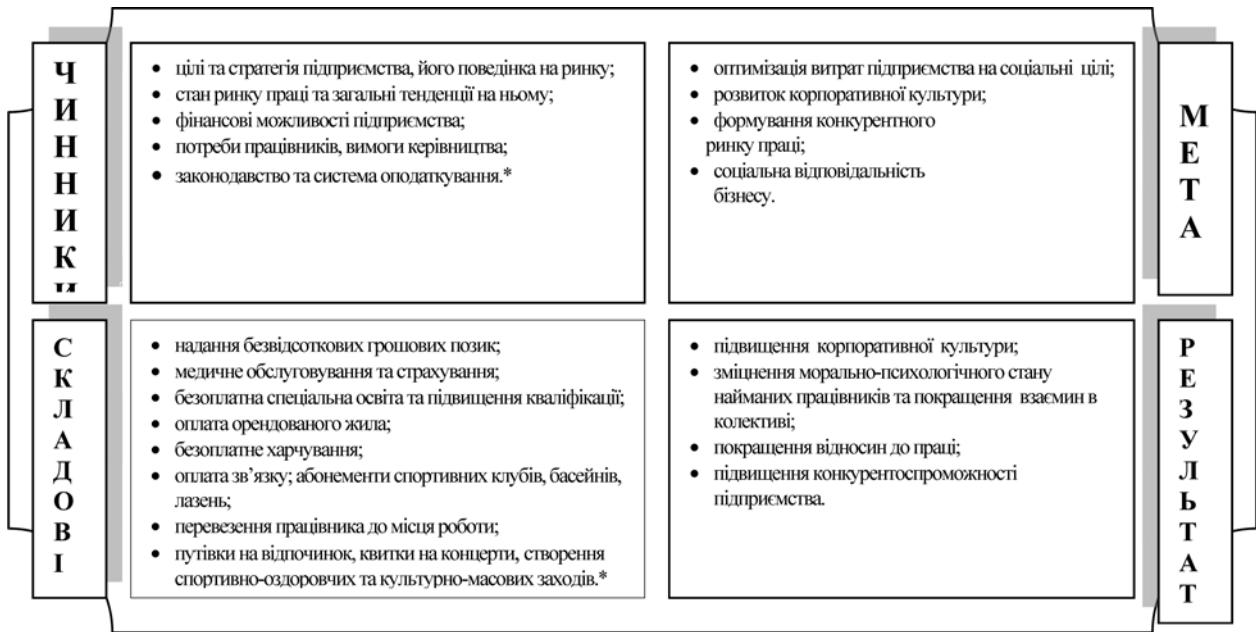


Рис. 3. Базові структурні елементи соціального пакета

Джерело: побудовано автором,* на основі [3, с. 237].

манітністю програм. На сьогодні рівень наукового супроводу та практичного застосування соціального пакета на сільськогосподарських підприємствах є наразі недостатнім, зокрема бракує соціальної експертизи, у ході якої доцільно визначитися, на наш погляд, щодо легітимності, ефективності та гнучкості соціально-

го пакета, джерел фінансування та методів формування.

На нашу думку, соціальний пакет — це набір різноманітних пільг, що покращують умови та рівень життєдіяльності працівників; це збалансування індивідуальних потреб найманого працівника зі стратегічними цілями підприємства [7, с. 280].

Порівнюючи отримані дані, переконаємося, що більш поінформованими та обізнаними стосовно розуміння соціального пакета в системі мотиваційного менеджменту виявилися студенти СНАУ проти найманих працівників сільськогосподарського підприємства. Так, серед опитаних лише 15% і 25,3% відповідно відповіли, що не мають ніякого уявлення про застосування соціального пакета. Проте, цікавим є розуміння соціального пакета в найманих працівників у вигляді соціальних гарантій держави (лікарняні, відпустки, виплати в соціальні фонди), відповідь складала 42%, проти 20% респондентів СНАУ. Таким чином, за результатами проведених досліджень автор виділив певні базові структурні елементи соціального пакету, зокрема чинники впливу, мету, складові, результат (рис. 3).

Виокремлення даних елементів зумовлене саме змінами в

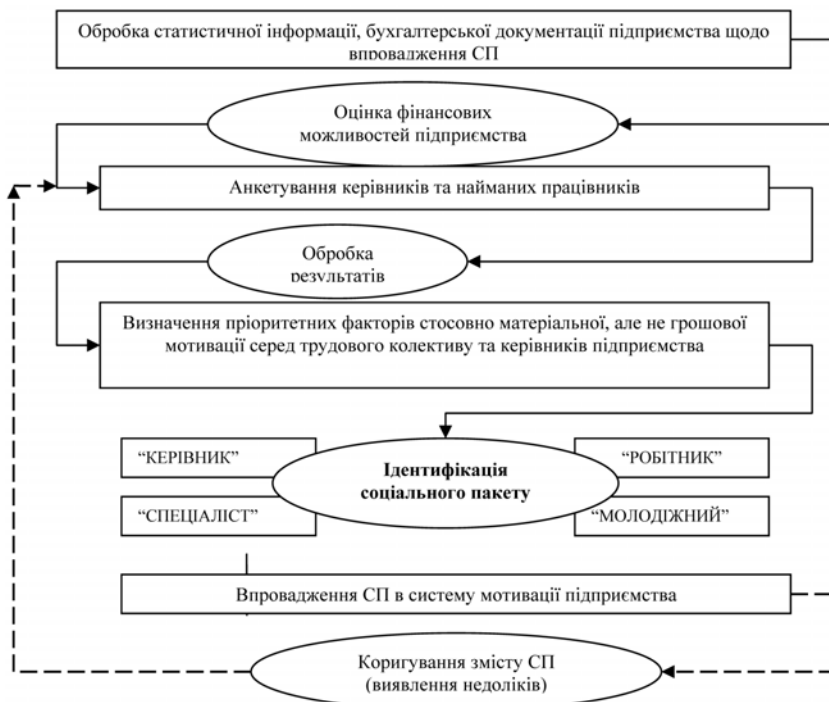


Рис. 4. Алгоритм створення та впровадження соціального пакета на сільськогосподарському підприємстві

Джерело: розроблено автором.

структурі та якості сукупної робочої сили, змінами в матеріальному стані та якості життя найманих працівників, вичерпанням резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини, змінами у змісті праці, що призводять до трансформацій в мотивації трудової діяльності найманих працівників сільськогосподарських підприємств за сучасних економічних умов.

Суттєвою особливістю визначення складових соціального пакета є урахування таких факторів, як склад працівників та вид їхньої діяльності. Наприклад, те, що може бути цікаво молодим батькам, не завжди буде пріоритетним для студента або співробітника старшого віку [8, с. 57]. З одного боку, якщо будуть створені певні критерії для надання таких стимулів, то, враховуючи наш національний менталітет, може відбутися демотивуючий ефект в трудовій діяльності, а з іншого боку, без певних стимулів і критеріїв підприємству не досягти бажаних результатів. Проте, на наш погляд, дану стратегію потрібно спрямувати саме для закріплення працівника на підприємстві, тобто створити всі умови для повноцінного продуктивного життя як самого працівника, так і його сім'ї в цілому, щоб він прагнув працювати на підприємстві, розвивати і підтримувати інфраструктуру своєї місцевості.

Таким чином, вважаємо доречним запропонувати використання соціального пакета і на підприємствах сільського господарства, дотримуючись логічності та обґрунтованості (рис. 4).

Такі передбачувані результати відкривають нам нові можливості та перспективи, а перспективи майбутнього мотивації найманих працівників — це розширення соціальної відповідальності власників сільськогосподарських підприємств за межі виплати заробітної плати. Підхід надання працівникам соціальних пільг і гарантій розглядається як один із основних напрямів соціальної діяльності сільськогосподарських підприємств, спрямованих на формування позитивної ділової репутації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, соціальний пакет — важливий аспект мотивації на етапі найму та утримання працівників на робочому місці, який повинен бути максимально універсальним та водночас враховувати індивідуальні потреби працівника. Сучасний роботодавець в умовах жорстокої конкуренції в боротьбі за висококваліфікований персонал зобов'язаний створювати комфортні умови для співробітників на ринку праці, знати мотиваційні схеми підприємств-конкурентів. А його головне завдання як керівника — розробити таку систе-

му, яка надасть можливість запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакета, підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, та, разом з цим, створити умови для оптимізації витрат компанії на соціальні цілі. При цьому однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям підприємств, корпоративній культурі та політиці управління персоналом. Таким чином, автором у перспективі передбачається розрахунок соціальної та економічної ефективності від запропонованих розробок.

Література:

1. Садеков А.А. Мотивація персоналу торговельних підприємств: монографія / А.А. Садеков, Д.М. Прусс. — ДонНУЕТ, 2010. — 251 с.
 2. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах.: монографія / Л.І. Михайлова. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 388 с.
 3. Новий курс: реформи в Україні. 2010—2015. Національна доповідь / За заг. ред. В.М. Гейця [та ін.]. — К.: 2010. — 232 с.
 4. Михайлова Л.И. Организационно, методические аспекты усовершенствования кадрового обеспечения сельскохозяйственных предприятий Украины / Л.И. Михайлова, С.Г. Турчина, Т.Н. Харченко // Актуальные проблемы повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса: сб. докладов Международной научно-практической конференции 24—26 ноября 2010 г. Ч. 1 / Белорусский государственный аграрный университет. — Минск, 2010. — С. 169—172.
 5. Дороніна М.С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон. — Х., 2009. — 240 с.
 6. Психологические основы материального стимулирования труда: монография: монография / [В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская и др.]; под. ред. д.э.н., проф. В.Н. Гончарова. — Донецк: Куприянов, 2006. — 240 с.
 7. Харченко Т.М. Соціальний пакет як інноваційна технологія соціального менеджменту / Т.М. Харченко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 3. Т. 1. Економічні науки. — Полтава: ПДАА, 2011. — С. 279—286.
 8. Петрушенко М.М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства / Ю.М. Петрушенко, Ю.Т. Алібекова // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". — 2010. — № 2. — С. 54—62.
- Стаття надійшла до редакції 15.03.2012 р.*