

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

Розглянуто особливості використання засобів матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств України та країн ЄС

Постановка проблеми. Останнім часом в аграрному секторі України постала проблема дефіциту людських ресурсів при досить високому рівні безробіття, що являє собою серйозну перешкоду в розвитку будь-якого підприємства. Праця в аграрному секторі втратила свою привабливість. Однією з причин незацікавленості працівників працювати на сільськогосподарських підприємствах є зруйнований механізм мотивації, відсутність у них мотивів, спрямованих на стимулювання персоналу до високопродуктивної праці. У зв'язку з цим необхідно забезпечити гармонійне функціонування та фінансове підкріплення всіх складових мотиваційного механізму, створити ефективну систему мотивації персоналу, що дозволить ефективніше залучати трудові ресурси до праці у сільській місцевості, сформувати та зберегти унікальний конкурентний потенціал.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж останніх років у науковій літературі активізується увага до проблем, пов'язаних із формуванням мотивації працівників. Зокрема, над обґрунтуванням теоретичних, методологічних, практичних аспектів підвищення мотивації трудової діяльності персоналу сільськогосподарських підприємств працювали вчені В. Абрамов, В. Андрієнко, Д. Богиня, Н. Ветров, В. Данюк, Г. Дмитренко, Л. Долгов, М. Калінчик, А. Колот, Г. Куліков, В. Мандибуря, О. Матішина, М. Семикіна.

Метою статті є дослідження особливостей використання засобів матеріального стимулювання сільськогосподарських підприємств Житомирської області та порівняння із аналогічним досвідом країн ЄС.

Викладення основного матеріалу. Сучасна економічна ситуація вимагає нових підходів до формування механізму мотивації працівників АПК. Тобто, необхідно за допомогою певних стимулів стимулювати персонал сільськогосподарських підприємств до дій для досягнення поставленої мети, домогтися перетворення завдань підприємства у власні цілі працівників.

Стимулювання трудової діяльності персоналу здійснюється на двох рівнях. Перший рівень – це стимулювання кожного працівника, а другий – стимулювання всього колективу працівників. На тому й іншому рівні керівник має визначити об'єм стимулювання для того, щоб персонал успішно здійснював поставлені перед ним завдання та методи стимулювання, які потрібно використовувати в конкретних ситуаціях. І, нарешті, йому необхідно продумати програму стимулювання й пов'язати її з іншими заходами в рамках керівництва [5].

Під системою матеріального стимулювання розуміють сукупність економічних важелів, за допомогою яких держава або підприємницька структура здійснюють вплив на інтереси учасників виробництва в потрібному для них напрямі [6, с. 135]. Система матеріального стимулювання повинна забезпечувати, з одного боку, високий зарібок при досягненні високих результатів праці, покращенні якості продукції й зниженні витрат виробництва, з іншого боку, матеріальну відповідальність за недоліки в роботі [6, с. 135]. Тому низький рівень матеріального стимулювання працівників призводить до погіршення кінцевих результатів їх діяльності.

Так, серед засобів матеріального стимулювання слід виділити основну оплату праці. Заробітна плата виступає найважливішим засобом підвищення зацікавленості

працюючих в результатах своєї праці, її продуктивності, збільшення обсягів виробництва, поліпшення її якості та асортименту. У заробітній платі як формі доходів персоналу закладено значний мотиваційний потенціал. Намагання людини поліпшити свій добробут, задовольнити різні потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості своєї робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основною ланкою мотивації високопродуктивної праці персоналу через установлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості та якості праці кожного працівника. Тому за допомогою заробітної плати здійснюється вплив на ефективність праці персоналу та її привабливість серед сільського населення.

При організації оплати праці на сільськогосподарських підприємствах необхідно справедливо оцінити будь-яку працю, що в свою чергу потребує наявності обґрунтованих норм часу, виробітку, обслуговування, точного обліку кількості праці, вкладеної кожним працівником чи колективом, обсягу виробленої продукції або виконаних робіт, тарифікації робіт і працівників [1, с.241].

Одним із засобів матеріального стимулювання виступає додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Виділяють такі види додаткової заробітної плати: за роботу в надурочний час, сумісництво професій, за роботу в нічний час тощо. Крім того, до додаткової заробітної плати відносять надбавки, доплати по тарифних ставках й окладах. Вони встановлюються, як правило, кваліфікованим працівникам, зайнятим на особливо відповідальній роботі, за високу кваліфікацію, майстерність [1, с. 110]. Тобто, чим вища основна оплата праці, тим більша і додаткова, оскільки остання нараховується за відрядними відсотками до основної.

Додаткова заробітна плата має наступні форми: доплати за якість виконаних робіт; доплати за стаж роботи в даному господарстві; доплати за шкідливі умови праці; доплати за працю по технічно обґрунтованим нормам; надбавки за сумісництвом професій і виконання додаткових обов'язків; доплати за роботу у вечірню й нічну зміни; персональні надбавки керівникам і спеціалістам за кваліфікацію; надбавки за вчені звання, ступені, почесні звання, встановлені державою; доплати за ненормований робочий день; доплати за наднормову роботу, роботу у вихідні й святкові дні; доплати за виконання державних обов'язків.

Широке застосування цих доплат і надбавок зумовлюється наступними обставинами: по-перше, уможливується більш об'єктивна оцінка трудових зусиль персоналу сільськогосподарських підприємств і здійснення спонукального мотиву щодо виконання ними найвідповідальніших робіт; по-друге, працівники, внесок яких у загальні результати діяльності підприємств виявиться найбільшим, матимуть завдяки цьому й вищу оплату; по-третє, доплати й надбавки до посадових окладів спеціалістів дають змогу систематично коригувати їхній

заробіток подібно до збільшення заробітної плати робітників за виконання та перевиконання ними встановлених норм виробітку.

Що стосується такого засобу матеріального стимулювання як преміювання, то слід виділити наступні його складові: преміювання за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання господарських завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів. Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомо ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працюю свій дохід.

Преміювання покликане встановити зв'язок між винагородою і перевищенням встановленої норми продуктивності праці. Хоча заробітна плата також може успішно виконувати цю функцію, вона найчастіше має свої обмеження: або тимчасові (затримка зарплати), або матеріальні (обмежена розрядом). Тому така винагорода часто не співвідноситься одержувачем із виконаною роботою. Преміювання ж використовується як засіб мотивації на додаток до заробітної плати. Преміювання персоналу сільськогосподарських підприємств необхідно проводити за основною системою для зацікавлення покращення загальних результатів роботи господарства і за додатковими системами, які стимулюють виконання визначених видів робіт (стимулювання інноваційної діяльності, за результатами роботи за рік, за дострокове виконання важливих робіт, досягнення високої врожайності і прибутків, навчання молодих спеціалістів, економії витрат, продовженні строків служби техніки та обладнання).

Отже, фонди оплати праці і преміювання повинні стати перш за все важливими ланками господарського механізму та матеріальною основою відтворення людського ресурсу.

Механізм нарахування доплат та премій за продукцію все ще страждає недоліками і тому не завжди вирішує задачу стимулювання трудових колективів, окремих працівників в ухваленні планів виробництва. Це нерідко приводить до перевитрати фонду оплати праці без збільшення виробництва продуктів сільського господарства. Багато в чому з цієї причини темпи зростання об'ємів виробництва, продуктивності праці відстають від темпів підвищення оплати праці, що веде до збільшення собівартості продукції, знижує ефективність сільськогосподарського виробництва.

Серед засобів матеріального стимулювання слід виділити також участь в акціонерному капіталі (придбання акцій підприємства і отримання дивідендів, безвідплатне отримання акцій, придбання акцій за пільговими цінами тощо); участь у прибутку підприємства (формування заохочувального фонду); планові додаткові виплати тощо.

Тому, для визначення механізмів мотивації, які застосовуються на сільськогосподарських підприємствах нами було використано один із видів емпіричного дослідження – соціологічне. Проведено вибіркове опитування методом анкетування персоналу (368 осіб) сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм.

Встановлено, що лише 21,2 % працівників досліджених підприємств оцінили рівень мотивації як високий, решта – 30,2 % опитаних визначили рівень мотивації як низький. Серед них найвищий рівень мотивації спостерігається в господарських товариствах та приватних підприємствах (22,8 % та 21,7 % працівників відповідно) найнижчий у виробничих кооперативах 31,5 % опитаних.

Серед основних засобів матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств, респондентами було виділено: основну оплату праці – 45,1 % опитуваних, існуючу систему преміювання – 31,8 % опитуваних, участь у прибутках підприємств – 12,8 % та додаткову оплату праці – 10,3 % респондентів.

Відомо, що провідна роль серед засобів матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств належить рівню оплати праці. Однак за результатами анкетування персонал не задоволений рівнем оплати своєї праці. Одним із негативних моментів є те, що заробітна плата на даний момент перестала бути стимулом до праці й відображати результати праці. Якщо підприємствам потрібно підвищити показники якості виконаної праці необхідно задіяти додаткові стимули. Одним із таких стимулів є доплати і премії, завданням яких є стимулювання підвищення продуктивності праці, якості праці тощо.

Так, за результатами соціологічного дослідження система застосування доплат до заробітної плати на сільськогосподарських підприємствах практично не застосовується. Серед видів доплат до заробітної плати використовують доплати за професійну майстерність, освітньо-кваліфікаційний рівень – 62,4 %, доплати за вислугу років – 53,1 %, доплати за важкі, шкідливі та особливо шкідливі умови праці – 34,7 %, доплати за роботу у нічний час – 33,9 %. Найменш використовуються доплати за суміщення професій, розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконаних робіт – 12,1 %, доплати за високі трудові досягнення – 7,4 % та доплати за кінцевими підсумками року – 1,3 %. Разом з тим, на більшості підприємств доплати практично не застосовують. Розмір доплат і премій, на нашу думку, має орієнтуватися перш за все на індивідуальні особливості різних категорій персоналу, їх трудовий внесок у кінцеві результати діяльності. Механізм нарахування премій і доплат на сільськогосподарських підприємствах не виконує роль стимулювання трудової діяльності персоналу. Тому для дієвішого стимулювання праці необхідна чітко прорахована система преміювання персоналу, яка б включала в себе перелік персоналу, який преміюється, умови преміювання, розмір премій тощо.

Однак більшість сільськогосподарських підприємств не мають можливості підвищувати оплату праці, преміювання, доплати. Тому поряд із розглянутими нами засобами матеріального стимулювання необхідно застосовувати різноманітні соціальні пільги та гарантії.

Серед соціальних пільг, що застосовуються на сільськогосподарських підприємствах опитаними були названі медико-реабілітаційні, які становлять в середньому на підприємствах всіх форм власності 38,1 % та житлово-комунальні – 20,8 %. Майже не використовуються на підприємствах такі види, як медичне страхування (12,3 % респондентів), стипендіальні програми (4,1 % опитаних), соціально трудові та пенсійні соціальні пільги (5,6 % та 10,8 % опитаних відповідно.)

За результатами дослідження видно, що існуюча в аграрному секторі система соціальних пільг та гарантій використовується не в повній мірі, тому не створює у працівників відчуття соціальної захищеності, не стимулює працю. З огляду на це, на сільськогосподарських підприємствах необхідно задіяти такі методи, як надання підприємствами додаткових соціальних гарантій та пільг, задля залучення нових працівників, зниження плинності кадрів, стимулювання праці персоналу.

Дієвість матеріального стимулювання в системі вимог до внутрішньогосподарських економічних відносин буде ефективнішою за умови включення в договори питань організації виробництва й стимулювання праці персоналу. Трудовий договір повинен сприяти підвищенню трудової діяльності персоналу всіх категорій сільськогосподарських підприємств. Так, на думку А.М. Югая, договір повинен стати основним документом, який регулює як господарсько-виробничі так і фінансово-економічні відносини всередині підприємства [7].

Слід відмітити, що трудовий договір не відповідає сподіванням працівників. Він має містити у собі основні трудові й виробничі положення, обов'язки, умови їх виконання, механізми поділу отриманого доходу, чіткі відрахування грошових ресурсів у бюджет на формування фондів, на стимулювання за працю тощо. Разом з тим, необхідно враховувати той факт, що більша частина сільськогосподарських підприємств в даний час не може радикально змінити засоби матеріального стимулювання персоналу. Адже через збитковість або низьку прибутковість більшості сільськогосподарських підприємств акцент на матеріальну мотивацію як один із основних елементів формування характеру поведінки персоналу не можна поставити.

На відміну від України у країнах ЄС засоби матеріального стимулювання мають свої особливості. За даними євростата серед країн членів ЄС найвищі мінімальні заробітні плати встановлені в країнах Бенілюксу.

Зокрема, заробітна плата в Бельгії включає три складові:

1) основний оклад, який визначається на основі тарифної сітки. Кожній категорії персоналу відповідає певний масштаб окладу (мінімальний оклад, інтервали окладу і максимальний оклад);

2) соціальні виплати (пенсія, відпускні, премії в кінці року, допомога на дітей);

3) інші виплати і премії, які нараховують близько 30 типів (транспортні витрати, виплати на підвищення кваліфікації, доплати на купівлю одягу, вивчення мов тощо).

Однак на одному й тому ж підприємстві розмір заробітної плати, бонуси, компенсаційний пакет може змінюватися залежно від віку, стажу, досвіду праці.

У Німеччині основним елементом оплати праці є єдина тарифна сітка, яка затверджується в межах колективного договору. У системі оплати праці виділяють тарифну (мінімальна оплата праці) і надтарифну (премії) частини. Так до заробітної плати входить оклад (включає участь у результаті), невелика кількість додаткових виплат. На підприємствах реалізується програма заохочення працівників за участь в успішній роботі підприємства. Також досить широко використовуються надбавки за понаднормову роботу 40%, понаднормову роботу у неробочі дні 50 %, у нічний час 60%, у вихідні і свята 80% тощо.

Зокрема для німецьких підприємств характерні три моделі стимулювання праці:

– без преміальна (заробітна плата);

– преміальна (включає надбавки, розмір яких залежить від розміру прибутку підприємства);

– преміальна (виплати, розмір яких встановлюється з врахуванням індивідуальних результатів праці) [2, с. 135].

Преміальні моделі реалізуються шляхом залучення працівників до участі у прибутку (диференційована річна винагорода із прибутку підприємства); в доходах (не залежить від прибутку підприємства і виплачується із суми доходу у формі винагороди розмір якої розраховується за результатами оцінки виконання працівниками виробничих завдань); у капіталі (працівники отримують премії у вигляді акцій за їх номінальною ціною). За допомогою системи участі у прибутку на

підприємстві покращується соціально-психологічний клімат, створюється атмосфера залучення працівників до інтересів своїх підприємств, зниження напруги у трудових відносинах тощо.

Заслугує на увагу досвід Швеції, де діє система "солідарної політики зарплат", яка націлена на підвищення життєвого рівня в країні і побудована на принципах справедливого розподілу доходів пропорційно важкості праці до її результатів; скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою; рівна оплата за рівну працю.

Система організації заробітної плати включає в себе оплату виробленого часу, преміальні, понаднормові, дотації на житло, оплата проїзду тощо.

На підприємствах Швеції використовують близько 1000 систем матеріального заохочення в яких обумовлено участь працівників у прибутку підприємства. Так, згідно положення про нарахування податків виділяють два види преміальних виплат із прибутку: щорічні та відстрочені (переводять на банківський рахунок не раніше ніж через п'ять років). Крім того, досить широко використовується створення робочої власності (закріплення працівників до участі у прибутку підприємства, формування почуття причетності та залучення) яка призводить до підвищення продуктивності праці персоналу на 10-15 %.

Що стосується Великобританії, то там використовують дві модифікації системи оплати праці, які залежать від прибутку: грошова та акціонерна (часткова оплата державою у формі акцій). У країні не встановлюється загальнонаціональний мінімум заробітної плати. Однак він обговорюється при укладанні галузевого колективного договору між роботодавцями і профсоюзами. Працівники підприємств Великобританії можуть стати власниками "довірчого фонду", який формується з прибутку і не обкладається податками.

Серед інструментів матеріального стимулювання використовуються система участі у прибутку підприємства, що передбачає розподіл між підприємствами та працівниками додаткового прибутку, отриманого у результаті підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції. Так в зв'язку із впровадженням системи участі у прибутку підприємства дохід становить від 3-10 % від окладу, спостерігається зростання робочих місць на 13 % [3].

Суть преміальної системи передбачає виплату нормативної погодинної розцінки і додаткову оплату за зекономлений час. Широкого використання набула система додаткових пільг і натуроплати (оплата житла за рахунок підприємства, користування службовою машиною, безвідсоткові суди тощо). Використовуються також система накопичувального преміювання (щорічна премія за якість і ефективність праці; за отриманий дохід раз у три роки; щорічна винагорода раз у п'ять років).

Вищезгадані системи досить часто використовуються як системи командного матеріального заохочення. Оскільки підвищення праці є більш за все результатом зусиль команди ніж окремо взятих працівників.

У Франції встановлюються єдині для всіх галузей економіки тарифні системи, які обумовлюються у галузевих договорах між профсоюзами та міністерством. Заробітна плата містить у собі дві частини: постійну (залежно від займаної посади) та змінну (залежно від ефективності праці). При застосуванні змінної частини використовують бальну оцінку ефективності праці за певними показниками, а саме: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, етика виробництва. Таким чином, в країні за допомогою засобів матеріального стимулювання здійснюється сильний вплив на ефективність і якість праці.

Система матеріального стимулювання в Італії представлена використанням мінімальної погодинної оплати праці, максимальні ставки встановлюються урядом. Також в країні заохочуються працівники, які відвідують курси підвищення кваліфікації за кожен день відвідування їм нараховується невеликі доплати. Працівники Італії домоглися значного розширення своїх прав щодо участі у виробленні стратегії й тактики управління виробництвом [4].

Щодо Іспанії, то індексація заробітної плати здійснюється без участі держави на рівні підприємств шляхом укладання колективних договорів між роботодавцями і профспілками (індекс цін становить 5-7 %). Однак, не зважаючи на все оплата праці в Іспанії одна із самих низьких серед країн ЄС.

У Фінляндії мінімальна оплата праці обумовлюється в трудовому договорі і є різною для кожної галузі. Ставки заробітної плати визначаються "Централізованим договором", який є обов'язковим для всіх роботодавців. В договорі також встановлено тарифні сітки по спеціальностям, оплата наднормового часу, мінімальний рівень заробітної плати.

Крім цього в країні використовують PFP – програму матеріального стимулювання праці, яка включає грошові виплати за виконання встановлених перед працівником цілей; програму розподілу прибутку (отримання певного відсотку від прибутку підприємства); спеціальні індивідуальні винагороди (премії за володіння навичками, за відданість підприємству) тощо. Широкого використання набули пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата неробочого часу), надання гнучкого графіку роботи, система "банк неробочих днів", оплата медичного страхування, суди за пільговою програмою тощо.

Система PFP, яка за даними євростату підвищує продуктивність праці на 5-49 %, прибуток працівників на 3-29 %, є комплексним методом стимулювання праці працівників підприємств.

На нашу думку, в Україні необхідно переглянути існуючу систему матеріального стимулювання, перейнявши досвід країн ЄС, задіявши такі засоби матеріального стимулювання, як підвищення мінімальної заробітної плати, допустимий рівень якої необхідно визначити згідно прожиткового мінімуму, зростання цін, місця проживання, умов праці; участь у прибутку підприємства, індивідуальні заохочення, винагорода за ефективну діяльність, доплати залежно від умов праці тощо.

Відомо, що існуюча на сьогоднішній день в Україні практика розробки та застосування методів мотивації персоналу в першу чергу, орієнтується на економічні аспекти мотивації, в той час як нематеріальні складові мотиваційного механізму не використовуються, відсутнє також методичне забезпечення процесу побудови та впровадження в практику роботи ефективних засобів мотивації, що орієнтовані на сучасні наукові теорії поведінки людини на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

На основі проведеного аналізу ми переконалися, що на більшості сільськогосподарських підприємств система методів стимулювання має доволі обмежений перелік. Більшість факторів, які здійснюють вплив на мотивацію персоналу не в повній мірі формують поведінку працівників або формують її таким чином, що це йде всупереч з інтересами і цілями підприємств. Як наслідок, виникає необхідність у розробці комплексної системи мотивації персоналу з урахуванням як потреб працівників так й факторів соціального і економічного впливу на їх трудову активність.

При розробці основних механізмів мотивації персоналу, на нашу думку, слід звернутися й до зарубіжного досвіду.

Список використаної літератури:

1. *Саблук П.Т.* Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва (посібник у питаннях і відповідях) / За ред. П.Т. Саблука. – К.: ІАЕ, 1999. – 532 с.
2. *Іванова С.* Мотивація на 100%: Учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. *Козаченко А.В.* Зарубежный опыт мотивации труда. /А.В. Козаченко // Управление. Менеджмент. Персонал. – 2010. – Вип.1786.
4. *Лисак В.Ю.* Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу / В.Ю. Лисак // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс]: наук. зб. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" – 2011. – Вип.25..5.
5. *Магура М.И.* Мотивация труда персонала и эффективность управления. / М.И. Магура // Управление персоналом, 2003. – № 6.
6. *Полов Н.А.* Организация сельскохозяйственного производства: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 320 с.
7. *Югай А.М.* Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве (теория и практика). – М.: МСХА. – 2002. – 320 с.

БАКУЛІНА Оксана Сергіївна – аспірант кафедри менеджменту ЗЕД Житомирського національного агроекологічного університету.

Наукові інтереси:
– підвищення мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств.