

УДК 658.3

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03

Бурковська А. І., старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0003-0563-6967

e-mail: anna.burkovskaya12@gmail.com

Гончаренко М. О., магістрант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0002-3480-5715

e-mail: mrfont4@gmail.com

Різун В. Р., магістрант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0008-3492-817X

e-mail: vafvadim4@gmail.com

Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці

Анотація. У статті розглядається важливий аспект управління кадровою політикою в сільськогосподарських підприємствах – мотивація працівників. Сільське господарство є ключовою галуззю в багатьох країнах, і успішне управління кадровим потенціалом має вирішальне значення для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності. У статті аналізуються різні аспекти мотивації працівників у сільському господарстві, включаючи фінансові та нефінансові інструменти стимулювання, а також вплив корпоративної культури та внутрішнього середовища на працівників. Важливості інноваційних підходів до мотивації працівників у сільському господарстві, враховуючи сучасні тренди у галузі технологій, сталого розвитку та ринкової кон'юнктури. Дослідження цих аспектів є важливим для підвищення ефективності управління кадрами в аграрних підприємствах та досягнення їхнього успіху.

Ключові слова: управління кадровою політикою; сільськогосподарські підприємства; мотивація працівників; стимулювання працівників; корпоративна культура; продуктивність; конкурентоспроможність; управління кадрами; аграрна галузь.

Burkovska Anna, senior lecturer of the Department of Management and Marketing, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Honcharenko Maksym, Master's student, Mykolaiv National Agrarian University, м. Mykolaiv, Ukraine

Rizun Vadym, Master's student, Mykolaiv National Agrarian University, м. Mykolaiv, Ukraine

Human Resource Management in Agricultural Enterprises in the Context of Work Motivation

Abstract. Introduction. This article addresses a critical aspect of human resource management in agricultural enterprises – employee motivation. Agriculture remains a key industry in many countries, and effective human resource management is essential to achieving high productivity and competitiveness. The article examines various facets of employee motivation in agriculture, including both financial and non-financial incentives, as well as the influence of corporate culture and the internal environment on employees. It highlights the importance of innovative approaches to employee motivation in agriculture, taking into account contemporary trends in technology, sustainable development, and market dynamics.

Purpose. The purpose of this article is to analyze and highlight the various elements of employee motivation in the agricultural sector and how these factors can improve employee performance, satisfaction, and overall productivity. It aims to provide agricultural businesses, policymakers, and stakeholders with insights into effective human resource management strategies tailored to the unique challenges and opportunities of the agricultural industry.

Results. The article synthesizes key findings related to employee motivation in agriculture, highlighting the multifaceted nature of motivation and its pivotal role in shaping the success of agricultural enterprises. It demonstrates the importance of aligning employee incentives with the specific demands of the agricultural sector and the importance of adapting to evolving technological and market trends.

Conclusions. In conclusion, this article underscores the importance of effective human resource management and motivation in agricultural enterprises. By comprehensively addressing the intricacies of motivating agricultural workers, organizations can enhance their productivity and competitiveness. Furthermore, it highlights the need for innovative approaches that incorporate contemporary developments and industry-specific challenges to ensure that agricultural enterprises remain successful and sustainable in a rapidly evolving landscape.

¹Стаття надійшла до редакції: 25.10.2023

Received: 25 October 2023

Keywords: *human resource management; agricultural enterprises; employee motivation; employee incentives; corporate culture; productivity; competitiveness; human resource management; agricultural sector.*

JEL Classification: M12.

Постановка проблеми. Управління кадровою політикою на сільськогосподарських підприємствах в контексті мотивації праці є актуальним завданням, яке вимагає серйозного аналізу та дослідження. Сільське господарство є важливим сектором економіки багатьох країн і впливає на забезпечення харчової безпеки та соціального розвитку. Однак, не дивлячись на важливість цієї галузі, сільськогосподарські підприємства часто зіштовхуються з проблемами управління кадрами та мотивації працівників.

Однією з цих проблем є нестабільність кадрового складу та відтік кваліфікованих працівників. В сільському господарстві працюють багато сезонних робітників, і недостатньо уваги приділяється залученню та утриманню цих робітників на підприємствах. Крім того, сучасні працівники активно вибирають між сільським і міським життям, і важливо розуміти, яким чином зробити роботу на сільському господарстві більш привабливою для молодого покоління.

Ще однією ключовою проблемою є необхідність підвищити продуктивність праці на сільськогосподарських підприємствах. Місцева та глобальна конкуренція вимагає, щоб підприємства постійно підвищували ефективність своєї діяльності. Як результат, важливо вивчити та розробити методи та інструменти мотивації працівників сільськогосподарських підприємств, які сприяли б зростанню продуктивності та якості роботи.

Іншим важливим аспектом є теоретична та практична база для управління кадровою політикою на сільськогосподарських підприємствах. Багато з наявних теорій та підходів до мотивації та управління персоналом розроблені для інших секторів господарства і можуть бути неадекватними для сільськогосподарського контексту.

Отже, управління кадровою політикою на сільськогосподарських підприємствах в контексті мотивації праці є темою дослідження вельми важливою та актуальною. В сучасному світі, коли зростають вимоги до сільськогосподарської галузі щодо якості та кількості продукції, і коли глобальна конкуренція стає більш насиченою, необхідність ефективного управління персоналом стає безумовно важливою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У світовому науковому та практичному досвіді багато вчених та дослідників присвятили свої дослідження кадровій політиці та вдосконалення її. Серед них можна виділити наступних вітчизняних та іноземних авторів, як Т.Ю. Базаров, О.С. Горбачова, Л.В. Ляшенко, В.В. Саєнко, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.М. Могильовкин, В.Р. Веснін, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

Актуальність теми дослідження полягає у важливості наукового обґрунтування кадрової політики та шляхів її вдосконалення, оскільки ця політика є важливим чинником розвитку організацій і суспільства загалом. Вона спрямована на тривалий період лінії розвитку

людських ресурсів, покращення кадрів та координацію різних управлінських дій в масштабах підприємства. Зміст кадрової політики визначає роботу з персоналом відповідно до концепції розвитку організації та впливає на стратегію підприємства. Таким чином, дослідження цієї теми має велике значення для ефективного управління організаціями та їхнім розвитком.

Формулювання цілей дослідження. Метою цієї статті є проведення аналізу та дослідження теоретичних аспектів управління кадровою політикою на сільськогосподарських підприємствах та ідентифікація шляхів її подальшого вдосконалення. Дослідження спрямоване на вивчення ключових теоретичних засад управління кадровими ресурсами, а також на аналіз сучасних тенденцій у цій галузі.

Основні результати дослідження. Розвиток ринкової економіки породжує низку важливих завдань, серед яких основним є оптимальне використання потенціалу кадрів. Для досягнення цих цілей необхідна докладно розроблена кадрова політика. У сучасних умовах багато вчених розглядають кадрову політику як фундаментальний елемент процесу управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Мотивація праці є ключовим аспектом цієї стратегії, спрямованої на досягнення успішності та розвитку у галузі сільського господарства.

Кадрова політика на рівні підприємства є ключем до створення конкурентоспроможного трудового колективу. Вона визначає, як організація буде залучати, розвивати та утримувати свій персонал [1].

Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці:

На рівні підприємства кадрова політика відіграє важливу роль і має наступні ключові характеристики:

- необхідна складова загальної політики організації: кадрова політика є невіддільною частиною загальної стратегії підприємства;
- відображення намірів керівництва: вона відображає основні наміри керівництва стосовно формування кадрового складу, його характеристик, і механізмів досягнення цілей, спрямованих на збереження, розвиток і укріплення кадрового потенціалу;
- узгодження зі стратегією: кадрова політика має бути узгоджена зі стратегією розвитку організації та державною кадровою політикою;
- економічні інтереси та інтереси працівників: механізм кадрової політики визначається економічними інтересами підприємства, іноді не завжди відповідаючи інтересам працівників як об'єктам кадрової політики;
- згуртований колектив: однією з мети цієї політики є створення відповідального та високопродуктивного колективу, готового реагувати на змінні вимоги ринку;
- узгодження інтересів соціальних груп: кадрова політика покликана узгоджувати інтереси різних

соціальних груп працівників, спрямовуючи їхню активність на плідну співпрацю і знижуючи ризик конфліктів;

- мінімізація конфліктів: неузгодження інтересів підприємства та працівників може призводити до конфліктів, тому важливо уникати такого роду суперечностей шляхом обґрунтованої кадрової політики [2].

Сучасні кадрові підрозділи відіграють ключову роль у підприємствах, оскільки вони об'єднують багато функцій, які раніше були розсіяні по різних економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Інтеграція цих функцій в одному місці свідчить про зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішнього керівництва підприємства.

Ця централізована побудова кадрової служби надає адміністрації змогу ефективно керувати цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності підприємства. Кадрові підрозділи допомагають в управлінні персоналом, розвитку ініціатив щодо наймання та утримання працівників, створенні сприятливого робочого середовища та розв'язання питань, пов'язаних з мотивацією працівників.

Загальна інтеграція функцій кадрового управління сприяє кращому використанню людських ресурсів і допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей, що є критичним для ефективності й конкурентоспроможності на ринку.

Цільові завдання кадрової політики сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці можуть бути досягнуті різними способами. Відповідно до цього, існують альтернативні варіанти дій:

- зберігання або звільнення працівників: підприємство може вирішити, чи зберігати своїх працівників, чи звільнити їх. Якщо обране збереження, то важливо визначити, яким чином це робити;

- підготовка працівників: питання полягає в тому, чи підприємство проводить підготовку своїх працівників самостійно, чи шукає тих, хто вже має необхідну підготовку;

- набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчання: вибір між набором нового персоналу або перенавчанням працівників, які підлягають звільненню, залежить від потреб підприємства;

- додатковий набір персоналу або раціональне використання наявних ресурсів: підприємство може вирішити, чи проводити додатковий набір персоналу або використовувати наявний персонал більш раціонально;

- інвестиції в підготовку працівників: вкладення коштів в підготовку працівників може бути спрямовано на «дешевих», спеціалізованих працівників або «дорогих», маневрових фахівців.

Попри очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише обмежена кількість вітчизняних сільськогосподарських підприємств приділяє належну увагу цьому питанню. Механізм реалізації кадрової політики - це система структурованих заходів, яка охоплює як соціальні, так і організаційно-адміністративні аспекти діяльності сільськогосподарської

організації з метою запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрова політика розробляється на основі концепцій та принципів управління й охоплює основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом. Вона спрямована на підвищення ефективності використання персоналу та діяльності сільськогосподарської організації в цілому. Кадрова політика є стратегічним напрямком кадрової роботи, який реалізується у процесі управління персоналом і може модифікуватися відповідно до зміни стратегічних пріоритетів організації.

Ця політика є ключовим інструментом управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах і грає важливу роль у створенні мотивації працівників та досягненні загальних цілей в галузі сільського господарства.

Управління кадровою політикою на сільськогосподарських підприємствах – це складний процес, що передбачає забезпечення підприємства необхідними кадрами, організацію їх ефективного використання та підтримку професійного розвитку з метою максимізації мотивації працівників та підвищення продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах. У сучасних умовах переходу до ринкової економіки, де відбувається гостра конкуренція, значення методів управління персоналом надзвичайно велике в контексті мотивації працівників.

Проте, деякі керівники сільськогосподарських підприємств можуть недооцінювати цю проблему та не використовувати сучасні підходи до управління персоналом, які успішно застосовуються за кордоном з метою ефективного керування та підвищення мотивації працівників та, відповідно, підвищення продуктивності праці.

Налагодження ефективного управління персоналом та кадрової політики стає важливим завданням для сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах, і воно може сприяти залученню та утриманню талановитих працівників, підвищенню їхньої продуктивності та покращенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Отже, управління кадровою політикою на сільськогосподарських підприємствах в контексті мотивації працівників вимагає серйозної уваги та впровадження сучасних методів та практик для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі сільського господарства [3].

Мотивація праці – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівника до певної поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей. У цьому контексті важливо розробити ефективну кадрову політику, яка стимулюватиме працівників до високих результатів та відповідатиме специфіці сільськогосподарської галузі. Мотивований персонал може бути ключовим ресурсом у досягненні успіху на сільськогосподарських підприємствах, допомагаючи підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність в галузі [4].

У межах управління кадровою політикою на сільськогосподарських підприємствах з урахуванням мотивації праці, основні аспекти мотивації праці охоплюють:

- сутність та особливості мотивації праці: містить розуміння того, що мотивує працівників і як це впливає на їхню продуктивність;

- вплив соціальних, економічних та організаційних чинників: це стосується того, як різні фактори, такі як соціальне середовище, економічна ситуація й організаційна структура, впливають на мотивацію працівників;

- проблеми з мотивацією: в умовах сучасного українського села спостерігається послаблення трудової мотивації працівників, деформація трудових цінностей, зниження трудової дисципліни, незацікавленість працівників у підвищенні професійного рівня, наростання трудової апатії та, як наслідок, втрата трудових ресурсів [5].

Для боротьби з цими проблемами й покращення мотивації пропонується застосування комплексної системи мотивації (матеріальної та нематеріальної), яка повинна бути орієнтована на аналіз поведінки розглядаючи розмаїття персоналу, його цілей, цінностей, поєднуючи матеріальні та нематеріальні чинники та відповідаючи інтересам працівників сільськогосподарських підприємств.

Фінансові інструменти стимулювання включають такі складові, як матеріальна винагорода для працівників:

- система оплати праці: визначає, як працівники отримують компенсацію за свою працю. Вона може містити фіксовану або змінну зарплату, а також можливість отримання премій, бонусів та інших фінансових винагород;

- система преміювання: передбачає виплату додаткових винагород працівникам за досягнення конкретних результатів або цілей;

- інші фінансові стимули: додаткові фінансові пільги або вигоди, такі як медичне страхування, пільгове житло та інші фінансові ініціативи.

Нефінансові інструменти стимулювання включають різні аспекти, що не пов'язані з фінансовою компенсацією:

- умови праці: охоплює аспекти, пов'язані з умовами, в яких працівник виконує свою роботу, включаючи безпеку праці, гігієну, клімат-контроль та організацію робочого місця;

- кар'єрний розвиток: надання можливості працівникам підвищувати свій статус та відповідальність на підприємстві, що сприяє їхньому професійному росту;

- навчання та розвиток: надання можливості працівникам покращити свої професійні навички та знання через навчання та розвиток;

- створення атмосфери довіри та співпраці: створення сприятливих умов для ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом, що сприяє покращенню робочих відносин та загальної атмосфери на підприємстві.

Після розгляду фінансових та нефінансових інструментів стимулювання, важливо враховувати, що їх ефективність сильно впливає на працівників через внутрішнє корпоративне середовище та корпоративну культуру підприємства.

Внутрішнє середовище та корпоративна культура організації значно впливають на співробітників,

впливаючи на їхню мотивацію, продуктивність, рівень задоволеності та відданість. Корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, норм, правил, символів, традицій і стилів поведінки, що характеризують організацію та її членів. Внутрішнє середовище включає умови, ресурси, фактори та взаємодії всередині організації, які впливають на її функціонування.

Ефект корпоративної культури та внутрішнього середовища на працівників виявляється наступними способами:

- спільна ідентичність і цілі: культура та внутрішнє середовище формують спільну ідентичність серед працівників та визначають цілі та цінності організації, якими вони пишуться та якими прагнуть керуватися;

- атмосфера довіри й співпраці: вони сприяють створенню атмосфери довіри, співпраці, взаємодопомоги та взаємовизнання серед працівників;

- професійний розвиток: культура та внутрішнє середовище підтримують розвиток професійних навичок, креативності, інноваційності та навчання серед працівників;

- комфорт і безпека: вони забезпечують комфорт, безпеку, гармонію та задоволення потреб працівників на робочому місці;

- мотивація: корпоративна культура та внутрішнє середовище можуть бути використані для мотивації працівників до виконання ефективної, якісної та творчої роботи, за допомогою як матеріальних, так і нематеріальних стимулів;

- лояльність і відданість: ці аспекти впливають на рівень лояльності та відданості працівників до організації [6].

Корпоративна культура та внутрішнє середовище відіграють ключову роль в успішному функціонуванні організації та задоволенні її співробітників. Це означає, що керівництво організації повинно прагнути до створення та підтримання позитивної, конструктивної та адаптивної корпоративної культури, яка враховує інтереси, потреби та очікування працівників. Також необхідно забезпечити оптимальне внутрішнє середовище, яке сприятиме комфорту, безпеці, розвитку та продуктивності працівників.

Висновки. На основі дослідження можна зробити висновок, що мотивація працівників є ключовим фактором успіху сільськогосподарських підприємств. У статті розглядаються різні аспекти мотивації працівників у сільському господарстві, включаючи фінансові та нефінансові інструменти стимулювання, а також вплив корпоративної культури та внутрішнього середовища на працівників.

Фінансові інструменти стимулювання, такі як заробітна плата, премії та соціальні виплати, є важливими для задоволення матеріальних потреб працівників. Однак нефінансові інструменти стимулювання, такі як можливості для розвитку та навчання, сприятливе робоче середовище та справедливий підхід до управління, також можуть бути ефективними в мотивації працівників.

Корпоративна культура та внутрішнє середовище також впливають на мотивацію працівників.

Сільськогосподарські підприємства, які створюють позитивну та підтримуючу атмосферу, де працівники відчують себе цінними й впевненими у своїх можливостях, з більшою ймовірністю матимуть мотивованих працівників. Зрозуміння цих аспектів мотивації є важливим для підвищення ефективності управління кадрами в аграрних підприємствах та досягнення їхнього успіху.

Література:

1. Управління персоналом : підручник /В. М. Данюк та інш. К. : КНЭУ; Краматорськ : НКМЗ. 2013. 696 с.
2. Шаповал О. А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.
3. Burkovska A., Romanchuk M. The ensuring of the competitiveness of the enterprises through the strategic human resource management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. 2(4), 43-51. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>.
4. Нестерович А.В. Теоретико-методологічні аспекти мотивації праці у сільському господарстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 14(4). С. 75-78.
5. Білецька І.В., Коваль І.В., Степаненко І.В. Теоретичні аспекти управління корпоративною культурою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №1(21), С. 7-11.
6. Шульженко І.В., Борисенко Ю.В., Алейнікова В.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу організації. *Інфраструктура ринку*, 2019. Вип. 37 С. 464-468.
7. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3(37). URL: rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323.
8. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1 (63). С. 148-155.
9. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М.Серьогін та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
10. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. *Science and society. Proceedings of the 8th International conference*. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215.

References:

1. Danjuk, V. M.; Kolot, A. M.; Sukov, Gh. S.; Vasylenko, A. O.; Voloshyn, O. I.; Vonbergh, T. V. Gholicyn, A. M. et al. *Upravlinnja personalom*. K., KNEU; Kramatorsjk, NKMZ.
2. Shapoval, O.A. (2015). *Personnel Management: A Study Guide*. Kharkiv: NUG.
3. Burkovska, A., Romanchuk, M. (2016). The ensuring of the competitiveness of the enterprises through the strategic human resource management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2(4), 43-51. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>.
4. Nesterovych, A.V. (2015). Theoretical and methodological aspects of work motivation in agriculture. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic sciences*, 14(4), 75-78.
5. Biletska, I.V., Koval, I.V., & Stepanenko, I.V. (2019). Theoretical Aspects of Corporate Culture Management in an Enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 1(21), 7-11.
6. Shulzhenko, I.V., Borisenko, Yu.V., & Aleynikova, V.V. (2019). The Role of Corporate Culture in Employee Motivation within an Organization. *Market Infrastructure*, 37, 464-468.
7. Borshch V.I., Belyakova V.V. (2017). Formation and implementation of personnel policy at Ukrainian enterprises. *Market economy: modern theory and practice of management*, 3(37). URL: rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323.
8. Hrytsai, A. M. (2014). Theoretical and methodological principles of the formation of personnel policy of the enterprise. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences*, No. 1 (63), 148-155.
9. Seriojin, S. M, Borodin, E. I., Komarova, K. V., Lipovska, N. A. & Tarasenko, T. M. (2019). *Upravlinnja personalom v orghanakh publichnoji vlady*. Dnipro. DRIDU NADU.
10. Demydova, M. M. (2018). *Analysis of the efficiency of labor resources use in agricultural enterprises*. Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 202-215.

