

## **НЕМАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Запропоновано авторське трактування понять "нематеріальна мотивація" та "синергетична мотивація". Акцентовано увагу на поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації і отриманні на цій основі синергетичного ефекту, а також наведено методику його обчислення.*

### **Постановка проблеми**

Орієнтація на здійснення якісних та динамічних змін в аграрному секторі національної економіки потребує наукового обґрунтування такої системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, яка сприяла б динамічному розвитку агропромислового виробництва, підвищенню конкурентоспроможності галузі, інтеграції вітчизняних підприємств та їх об'єднань до світового господарського простору. Розробка зазначеної системи має починатися із формування заінтересованості кожного працівника у власній високопродуктивній праці, досягненні максимальної результативності та ефективності виробництва на своєму підприємстві, розуміння власної причетності до вирішення стратегічних завдань національного рівня. Це передбачає встановлення залежності розмірів винагороди за працю від особистого трудового внеску, ступеня соціальної та екологічної відповідальності перед суспільством. Обґрунтування ролі і можливостей нематеріальної мотивації праці визначили необхідність проведення даного дослідження.

### **Аналіз останніх досліджень та постановка завдання**

Проблема мотивації персоналу була і залишається предметом досліджень багатьох поколінь вчених-економістів. Теоретичні основи цього наукового напрямку заклали класики теорії мотивації, зокрема В. Врум, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Ф. Герцберг, Г. Емерсон, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Мак-Клелланд, Л. Портерт, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллер, О. Шелдон та ін. Суттєвий внесок у створення та розвиток теорії і практики мотивації персоналу зробили вітчизняні вчені В.Г. Андрійчук, О. А. Бугуцький [1], В.В. Вітвіцький [3], В.С. Дієсперов [4], А.М. Колот, І.І. Лотоцький, М.Й. Малік, М.І. Нижній [8], В.Н. Парсяк, М.П. Поліщук, Є.І. Ходаківський, В.В. Юрчишин та ін.

Але виробничі та ринкові умови в аграрному секторі динамічно змінюються, що вимагає нових досліджень. Гострою у цьому контексті вбачається проблема адаптації нематеріальної мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств до умов їх ринкової трансформації конкурентного розвитку та інших нових реалій

господарювання. Це зумовило необхідність проведення даного дослідження.

### Об'єкт і методика дослідження

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад мотивації як ключової функції управління та розробка пропозицій щодо впровадження та удосконалення нематеріальної мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах. Об'єктом дослідження є процес нематеріальної мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах Чернівецької області.

Визначення проблем нематеріальної мотивації і обґрунтування шляхів їх вирішення здійснено за допомогою *методу аналізу і синтезу*. Концептуальні обґрунтування системних зв'язків між матеріальною та нематеріальною мотиваціями зроблено за допомогою *абстрактно-логічного методу*. При аналізі емпіричних даних використано *економіко-статистичний метод*. У дослідженні також використано *метод соціологічних опитувань* та *метод експертних оцінок*.

### Результати дослідження

Загальновідомо, що мотивація – це здатність людини через працю отримати можливість задовольняти свої матеріальні і нематеріальні потреби [7]. У процесі дослідження доведено, що ключовим індикатором ефективності мотиваційного механізму підприємства є досягнення його сталого розвитку, а критеріями – підвищення продуктивності праці і, на цій основі, зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, посилення екологічної безпеки та вирішення соціальних проблем (рис. 1).

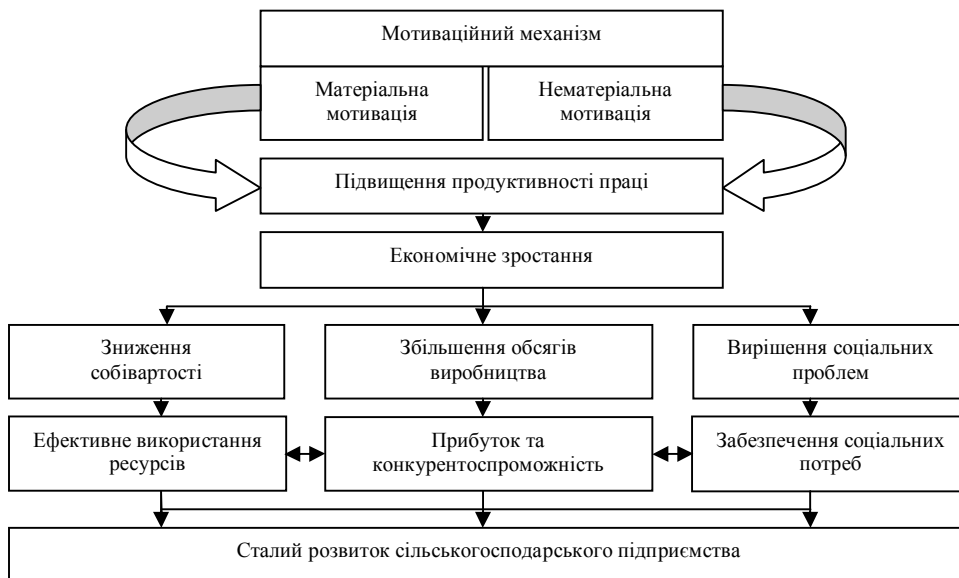


Рис. 1. Мотиваційні індикатори функціонування сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Сучасна економічна наука приділяє значну увагу мотиваційній функції управління з домінуючим акцентом на матеріальній, головним чином, грошовій, винагороді за працю [1; 8]. Проте, системний підхід зобов'язує також розглядати як складову мотиваційної системи й нематеріальне заохочення. Еволюційні зміни в аграрному секторі економіки зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств до таких, що сприяють формуванню людського капіталу аграрного сектора економіки [2].

У контексті даного дослідження нематеріальна мотивація розглядається як цілісний комплекс управлінських заходів для досягнення цілей підприємства, що базуються на принципах соціального партнерства і поділу працівниками загальноорганізаційних принципів, відповідальності та пріоритетів. Вона спрямована на формування чіткої й прозорої оцінки працівника, його професіоналізму та особистого внеску у досягнення мети організації й на цій основі диференціації системи винагороди за допомогою немонетарних засобів.

Концепція нематеріальної мотивації персоналу ґрунтується на реалізації не стільки первинних потреб, скільки потреб вищого порядку. Вона передбачає активізацію людської свідомості, самокоригування працівником своєї трудової поведінки для отримання результатів, у яких зацікавлений як він сам, так і підприємство в цілому. Можна стверджувати, що нематеріальна мотивація персоналу є актуальним та економічно доцільним напрямом імплементації стратегії підвищення ефективності праці, що здійснює довгостроковий вплив на людину, змінює структуру її ціннісних орієнтацій та інтересів і на цій основі забезпечує формування людського капіталу.

Вважається, що найважливішим мотивом до високопродуктивної праці є рівень заробітної плати. Він, передусім, визначає рівень життя селян, забезпечує відтворення робочої сили, безпосередньо впливає на результативність та ефективність виробництва, а, отже, формує перспективи розвитку підприємства [8]. Попри стійку динаміку зростання рівня як номінальної, так і реальної заробітної плати у сільському господарстві, її середньогалузеве значення не перевищує рівня встановленого прожиткового мінімуму, хоча негативна різниця не на користь заробітної плати стабільно скорочується (табл. 1). Варто підкреслити, що існуюча недооцінка селянської праці справляє небажаний психологічний вплив і може, сама по собі, розглядатися як негативний чинник нематеріальної мотивації. Середньомісячна заробітна плата працівників сільськогосподарських підприємств була і залишається на низькому рівні. Вона є найнижчою у порівнянні з іншими галузями національної економіки і становить у порівнянні з ними лише 30–54 %. Таке порівняння свідчить про низьку привабливість праці у сільському господарстві, що врешті-решт справляє демотивуючий вплив.

*Таблиця 1. Динаміка рівня заробітної плати з урахуванням інфляції у Чернівецькій області, 2000-2009 рр.*

Показник	Р і к						2009 р. до 2000 р., +,- х
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	
Індекс споживчих цін	1,258	1,103	1,116	1,166	1,223	1,123	х
Прожитковий мінімум, грн	270,10	423,00	472,00	532,00	626,00	701,00	+ 430,9
Середньомісячна зарплата с.-г. працівника, грн номінальна	86,0	299,0	406,0	530,0	838,0	962,0	+ 876,0
реальна	59,5	232,6	305,6	372,7	555,0	685,3	+ 625,8
Реальна середньомісячна зарплата с.-г. працівника до прожиткового мінімуму (+, -), грн	- 210,6	- 190,4	- 166,4	- 159,3	- 71,0	- 15,7	х

*Джерело:* розраховано за даними Головного управління агропромислового розвитку Чернівецької області.

До певної міри низький рівень заробітної плати у сільському господарстві компенсується за рахунок доходів від ведення особистих селянських господарств. Проте, цей аргумент дійсний лише для частини таких господарств, що мають товарне спрямування. Для величезної маси господарств населення виробництво сільськогосподарської продукції є засобом мінімальної економічної самопідтримки – для забезпечення відносно обмежених потреб селянської родини у продовольстві та фуражі. Через відсутність розвинутої ринкової інфраструктури, засилля посередників та свавілля монополістів-переробників селяни змушені реалізувати вироблену ними продукцію за безцінь, перетворювати свої господарства на натуральні або взагалі згортати сільськогосподарське виробництво [5]. Слід також додати, що ведення товарного особистого господарства і робота у сільськогосподарському підприємстві за звичайних умов може розглядатися як альтернатива.

Реалії пореформеного періоду розширили можливості диверсифікації грошових доходів сільського населення, що теж має певне мотиваційне значення. По-перше, чітко окреслилася тенденція зменшення натуральної частини заробітної плати, зокрема, з 38,6 % в 2005 р. до 14,0 % (табл. 2). Практика натуральної оплати зазнала гострої критики, хоча, певною мірою, підтримувала ведення працівниками підприємств особистих господарств. Іншою позитивною ознакою зміни мотиваційного механізму сільгоспідприємств стало постійне, з

невеликими коливаннями, зростання орендної плати за землю і майно. Проте, це джерело доходів значно поступається домінуючій ролі заробітної плати.

**Таблиця 2. Вартість сільгосппродукції, реалізованої населенню в рахунок оплати праці, і орендної плати за землю та майнові паї у Чернівецькій області, 2005–2009 рр.**

Показник	Рік				
	2005	2006	2007	2008	2009
Загальний фонд заробітної плати, тис. грн	47915,4	55163,1	53739	68105,9	62708,8
Реалізовано продукції населенню в рахунок оплати праці, тис. грн	18499,0	14050,8	12352,3	9394,0	8783,3
в % до фонду зарплати	38,6	25,4	22,9	13,7	14,0
Видано пайовикам в рахунок орендної плати за землю та майнові паї, тис. грн	9327,2	8138,3	9580,5	11867,4	14987,4
в % до фонду зарплати	19,4	14,7	17,8	17,4	23,8

*Джерело:* розраховано за даними Головного управління агропромислового розвитку Чернівецької області.

З метою емпіричного обстеження стану нематеріальної мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у процесі даного дослідження було проведено соціологічні опитування 50 керівників і 500 працівників сільськогосподарських підприємств, що відповідає вимогам репрезентативності вибірки. Результати опитування засвідчили, що тільки у 56 % підприємств створена система заохочення, 13 % використовують заохочення інколи, а 31 % – зовсім не використовують.

Оцінюючи спрямованість нематеріального заохочення персоналу, керівники підприємств визначилися таким чином: спрямованість на кінцеві результати – 30 %; порядок та стабільність – 27 %; повноваження і відповідальність – 20 %; орієнтація на прибуток та конкурентоспроможність – 14 %; збіг індивідуальних інтересів з колективними – 3 %; гнучкість та об'єктивність – 3 %; ефективність та оперативність – 3 %. На запитання про форму заохочення персоналу керівники підприємств відповіли, що в основному, видають премії (36 %) та застосовують усну похвалу (49 %). Часто нагороджують працівників подарунками – 6 % керівників, 20 % – здійснюють це час від часу, а 68 % – рідко вдаються до такої практики.

Лише 3 % керівників висловилися скептично щодо нематеріальної мотивації персоналу. Встановлено такі причини неналежної уваги керівників до нематеріальної мотивації: 46 % керівників над цим питанням не задумувалися, 14 % – володіють достатніми коштами і тому віддають перевагу матеріальній мотивації, 40 % – не можуть відповісти, в т. ч. через свою некомпетентність в цьому питанні.

Щодо оцінки спрямованості нематеріального заохочення персоналу, відповіді керівників підприємств розподілилися таким чином: спрямованість на кінцеві результати – 30 %; порядок та стабільність – 27 %; повноваження і відповідальність – 20 %; орієнтація на прибуток та конкурентоспроможність – 14 %; баланс індивідуальних інтересів з колективними – 3 %; гнучкість та об'єктивність – 3 %; ефективність та оперативність – 3 %. З метою нематеріальної мотивації персоналу, керівники підприємств мають ознайомлювати його із здобутками, стратегією та планами підприємства. Такий інструмент мотивації застосовують на регулярній основі 48 % керівників, інколи, при важливих подіях – 36 %, ніколи, тому що не вважають за потрібне, – 16 %.

Аналіз важливості різних форм винагороди за працю для персоналу підприємств свідчить, що 79 % працівників віддають перевагу заробітній платі, 9 % – додатковим матеріальним благам, 5 % – кар'єрному зростанню та підвищенню якості життя, 2 % – спілкуванню з людьми. Також 75 % працівників вважають працю джерелом отримання засобів до існування, для 14 % – праця важлива, але не настільки, щоб не враховувати інші сторони життя, для 10 % респондентів – праця важлива і цікава, незалежно від розміру її оплати, і тільки для 1 % – праця є неприємним обов'язком. Переважна більшість працівників (57 %) стверджують, що все, що вони роблять, дійсно необхідно, 34 % вважають не всю свою роботу необхідною, а 9 % опитаних навіть схиляються до думки, що вони виконують багато марної роботи.

Працівники підприємств оцінили свої нематеріальні потреби таким чином: соціальні потреби (вміння – 59 %, навички – 36 %, самоствердження – 5 %); моральні (подяка – 55 %, схвалення – 33 %, оцінка – 12 %); економічні (статус – 55 %, кар'єра – 45 %, влада – 0 %); психологічні (повага – 64 %, спілкування – 24 %, культура – 12 %); творчі (потенціал – 55 %, саморозвиток – 27 %, відкритість – 18 %). Вагоме мотиваційне значення, на думку персоналу, відіграє мікроклімат у колективі, створений як керівництвом, так й самими працівниками. Зокрема, виявилось, що так вважають 64 % персоналу, 18 % – дотримуються протилежної думки щодо впливу психологічного мікроклімату і 16 % не звертали на це уваги.

Отже, виникає об'єктивна необхідність створення науково обгрунтованого механізму немонетарного впливу на персонал сільськогосподарських підприємств з включенням до нього таких складових, як принципи, функції та інструменти нематеріальної мотивації. При цьому, важливим завданням вбачається взаємодія і взаємодоповнення матеріальної та нематеріальної мотивації й досягнення на цій основі синергетичного ефекту.

Беззаперечно, що метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. Проте, підприємство, особливо сільськогосподарське, вирішує ще багато інших завдань економічного, соціального та екологічного спрямування, без чого неможливо досягти сталого розвитку підприємства. Тому, мотиваційний процес повинен забезпечувати й реалізацію цих напрямів, що, у сучасних умовах, стає гострою необхідністю. Зазначені завдання вирішуються за рахунок як

матеріальної, так й нематеріальної мотивації. У результаті їх поєднання виникає якісно новий (синергетичний) ефект, який, жодний з окремо взятих видів мотивації, не здатний забезпечити повною мірою. Це явище запропоновано нами називати синергетичною мотивацією. Отже, синергетична мотивація – це процес взаємодії та взаємодоповнення матеріальної та нематеріальної мотивації і отримання на цій основі додаткового ефекту, який неможливо або недоцільно отримати будь-яким іншим чином.

Результати анкетного опитування персоналу сільськогосподарських підприємств щодо рівня його мотивації проілюстрували наявність системного зв'язку матеріальної та нематеріальної мотивації, який зумовлює виникнення синергетичного ефекту. Оскільки вказаний ефект має динамічний характер, у дослідженні пропонується модель процесу зміни показника синергетичного ефекту у часі

$$\frac{\partial E(t)}{\partial t} = [E_{\max} - E(t)] \cdot [\alpha_m(t) + \alpha_n(t)],$$

де  $\frac{\partial E(t)}{\partial t}$  – швидкість зміни показника ефекту синергетичної мотивації персоналу у часі;

$t$  – момент часу з початку мотивації;

$E_{\max}$  – максимально можливе значення інтегрального показника ефекту від мотивації;

$E(t)$  – інтегральний показник ефекту (економічного, екологічного, соціального) від мотивації;

$\alpha_m(t) > 0$  – кількісна оцінка розмірів матеріальної мотивації в момент часу  $t$ ;

$\alpha_n(t) > 0$  – кількісна (еквівалентна) оцінка розмірів нематеріальної мотивації в момент часу  $t$ .

Згідно із запропонованою динамічною моделю, одночасне використання інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації дасть змогу наблизити момент досягнення максимально можливого рівня економічного, екологічного та соціального ефектів. Імплементация та поширення синергетичної мотивації персоналу сільськогосподарських підприємствах є одним з найважливіших завдань, що потребує негайного вирішення і впровадження на сільськогосподарських підприємствах.

## Висновки

1. Важливою складовою мотиваційного процесу є нематеріальна мотивація. Вона являє собою цілісний комплекс управлінських заходів для досягнення цілей підприємства, що базуються на принципах соціального партнерства і сприйняття працівниками загальноорганізаційних принципів, відповідальності та пріоритетів.

2. Головним мотиваційним засобом залишається заробітна плата, яка не тільки визначає реальний рівень життя селян, але й безпосередньо впливає на

продуктивність праці. Проте вона не завжди відповідає кількості й якості витраченої праці, виплачується із затримкою, що призводить до виникнення відповідної заборгованості підприємств. Існуюча недооцінка селянської праці справляє небажаний психологічний вплив і може сама по собі розглядатися як негативний чинник нематеріальної мотивації. Додаткова матеріальна винагорода з фонду заробітної плати не відіграє суттєвої мотиваційної ролі і вимагає паралельного застосування інших мотиваційних інструментів, до яких належать засоби нематеріальної мотивації.

3. Для посилення мотиваційного впливу на персонал сільськогосподарських підприємств слід більше уваги приділяти поєднанню матеріальної та нематеріальної мотивації, в результаті чого виникає якісно новий (синергетичний) ефект або синергетична мотивація. Оскільки вказаний ефект має динамічний характер, запропоновано застосовувати модель процесу зміни показника синергетичного ефекту у часі, що системно враховує економічний, соціальний та екологічний ефекти.

---

---

### Література

---

---

1. Бугуцький О.А. Аграрна праця та соціальний розвиток села / О.А. Бугуцький. – К.: Інститут аграрної економіки УААН, 1996. – 303 с.
2. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку / О.М. Бородіна. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 277 с.
3. Вітвіцький В.В. Інформаційна система управління продуктивністю АПК України / В.В. Вітвіцький // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 9. – С. 32–43.
4. Дієсперов В.С. Сільськогосподарська праця в нових умовах / В.С. Дієсперов. – К.: Інститут аграрної економіки УААН, 2000.
5. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В.В. Зіновчук. – Друге видання, доповнене і переробне. – К.: Логос, 2001. – 380 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / А. Маслоу // Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 2010. – 352 с.
7. Нижний Н.И. Оплата по конечным результатам труда в колхозах / Н.И. Нижний. – К.: Урожай, 1985. – 161 с.
8. Шобаніна О. Економічні інтереси найманих працівників аграрного сектора / О. Шобаніна // Економіка України. – 2007. – № 12 (553). – С. 68.
9. Штерма Т.В. Особливості нематеріальної мотивації праці в сільському господарстві / Т.В. Штерма // Збірник наукових праць. Економічні науки. Вип. 4. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2008. – С. 145–153.
10. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах ринкової трансформації / Т.В. Штерма // Науковий вісник Чернівецького



нац. ун-ту. Збірник наукових праць. Вип. 367. Економіка. – Чернівці: Рута, 2008. – С. 95–98.

11. Штерма Т.В. Сучасні фактори нематеріальної мотивації праці в сільському господарстві / Т.В. Штерма // Збірник наукових праць Подільського держ. аграрно-технічного ун-ту. Вип. 16. Економіка та фінансово-кредитні відносини в АПК. – Кам'янець-Подільський, 2008. – С. 387–389.

---

---