

УДК 331.101.3

*O. Lavruk, State Agrarian and Engineering University in Podilya*

### THE ROLE OF INTANGIBLE MOTIVATIONAL TOOLS TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF MOTIVATIONAL MECHANISM

**Annotation.** Examines the problem of determination of effective levers of influence on the workers, which would allow to modify their behavior to working towards achieving high production results. It is proved that these results largely depend on the organizational focus of the motivational mechanism based on motivation, abilities and opportunities of employees of agricultural enterprises. But companies should be interested in using all the possible tools in their activities, because in the conditions of stabilization of the market economy is not possible to rely only on the extensive use of material incentives. Therefore expressed the need to use non-economic incentives and defines their role in the formation of motivation of labour activity and increase the effectiveness of motivational mechanism to ensure the effective development of agricultural enterprises.

Noted that a properly organized intangible motivation is now quite popular among other forms, because it is characteristic affects the worker, the labour activity which is connected with high level of emotional and intellectual loads, and brings up his personal interest in current and final results of production and economic activity. On the basis of the researches made the leaders of the agricultural enterprises, which have in the organization motivational processes to pay special attention formed on the motivational structure of conduct of employees and, if necessary, to develop the most important motives, or take part in the promotion of their activities through the introduction of different types of intangible toolkits: honorary awards, diplomas, gratitude, placing on the Board of honour, excursions, leisure activities, congratulations birthday and anniversary dates, and a number of others.

It is proved that the practice of using toolkits non-material motivation will contribute to the sustainable development of agricultural enterprises, improvement of social-psychological climate in labor collectives and implementation of public approval and encouragement, prevails over various punishments, will provide an opportunity to ensure effective operation of the motivational mechanism.

**Keywords:** motivation, motivational mechanisms, instruments and intangible incentives, labor, farmers.

*O.V. Lavruk, кандидат економічних наук, асистент ПДАТУ*

### РОЛЬ МОТИВАЦІЙНИХ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТАРІЇВ У ПІДВИЩЕННІ ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

Розглядається необхідність застосування нематеріальних стимулів та визначена їх роль у формуванні мотивації трудової діяльності і підвищенні дієвості мотиваційного механізму з метою забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, інструментарії, нематеріальні стимули, трудова діяльність, аграрні підприємства.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У ринкових умовах господарювання постійно змінюються потреби і мотива-

ційна природа працівників аграрних підприємств. При цьому мотиваційний стан кожного працівника виступає відображенням (проявляється у вигляді інтересів, бажань, прагнень і потягу) умов, необхідних для забезпечення його життєдіяльності. У цей же час актуальними і нерозв'язаними залишаються проблеми визначення дієвих важелів впливу на працівників, розробки і впровадження на підприємствах стимулюючих до ефективної праці систем, які б дозволили модифікувати поведінку працюючих в напрямі досягнення високих виробничих результатів.

Водночас розв'язати ці питання сьогодні можливо лише через зацікавленість і творчу діяльність усіх працівників підприємств, яким необхідно довести, що вони є повноправними і реальними учасниками організації виробничих і соціальних процесів при будь-яких рівнях і формах власності. Тому при підвищенні дієвості сформованого мотиваційного механізму кожне підприємство повинно використовувати, поряд з матеріальною мотивацією, нематеріальні методи активізації трудової діяльності працівника.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.**

Дослідження окремих проблем людських ресурсів, мотиваційних технологій, основних моделей матеріальної і нематеріальної мотивації та узагальнення рекомендацій для їх використання в аграрному виробництві з метою активізації трудової діяльності працівників і ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств зробили в своїх численних роботах вітчизняні вчені: Д.П. Богиня, І.К. Бондар, І.А. Білоткач, О.А. Бугуцький, В.М. Гриньова, О.А. Грішнова, В.С. Дієсперов, А.М. Колот, Ю.М. Краснов, М.Й. Малік, П.М. Макаренко, П.Т. Саблук, М.В. Семикіна, Л.П. Червінська, Л.В. Шаульська, К.І. Якуба та інші.

Незважаючи на вагомий внесок цих, як і багатьох інших, вчених в систему наукових досліджень актуальність і наукове значення досліджуваних питань свідчать про ще недостатньо високий рівень їх розробки. Серед наукових праць практично мало цілеспрямованих досліджень, в яких розглядалися би комплексні підходи до застосування матеріальної і нематеріальної мотивації при формуванні і використанні мотиваційного механізму.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо необхідності використання нематеріальних інструментаріїв для забезпечення дієвої роботи мотиваційного механізму з метою ефективного розвитку аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічні перетворення у процесі подальшого здійснення аграрної реформи на селі спрямовані на забезпечення високоєфективного сільськогосподарського виробництва, функціонування якого значною мірою залежить від дієвого мотиваційного механізму, наявного мотиваційного потенціалу і відповідних умов (забезпечують формування мотивів до ефективної, високопродуктивної праці, творчого пошуку у трудовій діяльності) для його існування та використання. У більшості випадків саме комплекс мотиваційних заходів являє собою один із важливих шляхів, що сприяють ефективному розвитку аграрних підприємств Хмельницької області.

Аграрні підприємства є прямими виконавцями своїх функціональних обов'язків, а тому повинні проявляти себе в організаційній і управлінській роботі з метою забезпечення поставлених перед собою завдань. Вони функціонують значно краще тоді, коли працівники керуються методом власної мотивації, яка базується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх елементів мотивування, що притаманні мотиваційному механізму.

Дуже часто процесу мотивування (переконання, роз'яснення) підлягають лише „проблемні” працівники, тоді як інші працюють з високою віддачею, цілком задоволені своєю працею і участю у справах господарства. У цьому разі слід практикувати індивідуальний підхід до „невмотивованих” працівників або ж змінити структуру виконуваних ними робіт [4]. Лише за таких умов мотиваційний механізм буде дієвим і сприятиме розширенню інтересів працівників до ефективної праці і господарської діяльності. Особливу роль в цьому відношенні повинні відігравати приватні інтереси працівників, які є головною і направленою силою у розвитку підприємництва, бізнесу в межах зони діяльності конкретних підприємств області.

Глибокі кризові явища в аграрному виробництві призвели до того, що в стані кризи перебуває не тільки виробнича, але й трудова сфера: щорічно зростає масове безробіття, знижується реальний рівень життя сільського населення, відбувається старіння трудового потенціалу, втрачаються мотиви і стимули до ефективної праці, розпадаються трудові колективи, зменшується частка висококваліфікованої праці, невисокою залишається продуктивність праці [1, 2, 7].

Однак вчені вважають, що кризу праці можна подолати, розробивши стратегію господарювання в ринково-підприємницькому середовищі [3, 5, 6], яку необхідно пов'язати з посиленням процесу нематеріальної мотивації, комплексно використовуючи раніше запропоновані елементи мотиваційного механізму.

Сьогодні більшість аграрних підприємств області, які пройшли через складний процес реформування, самостійно виконують законну, систематичну, новаторську, пов'язану з ризиком, діяльність з виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції, надання послуг з метою постійного одержання грошових надходжень та задоволення суспільних потреб. Результати діяльності аграрних підприємств в основному залежать від організаційної направленості мотиваційного механізму, в основі якого лежать мотивація, здібності і можливості працівників. У сучасних умовах практично неможливо забезпечити високий рівень ефективності мотивації без врахування інтересів підприємств і вимог працівників, а також тих чинників мотиваційного механізму, що впливають на продуктивність праці і ефективність виробництва.

Для того, щоб забезпечити ефективну роботу мотиваційного механізму при матеріальному і нематеріальному стимулюванні праці, необхідно дотримуватися виконання таких основних вимог:

- своєчасне укладання колективного договору між підприємством і працівниками, який повинен відображати трудові відносини і всі аспекти стимулювання працівників за вкладену працю;
- забезпечення безперервного процесу виробничої і трудової діяльності;
- здійснення об'єктивної оцінки трудової діяльності працівників;
- встановлення чітких трудових обов'язків працівників;
- визначення заробітної плати і доплат у відповідності до складності і важливості виконуваних працівниками сільськогосподарських робіт;
- сприяння росту заробітної плати залежно від якісно виконаної роботи і продуктивних можливостей працівника;
- забезпечення участі працівників у розподілі доходів підприємства;
- впровадження системи нематеріального стимулювання і гнучких соціальних пільг.

У даний час різні види мотивації, що були засновані лише на матеріальному заохоченні, поступово відходять в минуле. Виникає потреба розглянути можливість розвитку і впровадження нових, побудованих на світовому досвіді, моделей мотивації, які повинні бути адекватними реальній ситуації на підприємствах області, тобто описувати основні структурні складові підприємства: галузі, працівника, зв'язки, взаємовідносини і динаміку розвитку в ринкових умовах господарювання.

Слід врахувати, що в даний час правильно організована нематеріальна мотивація користується популярністю серед інших форм, оскільки характерно діє на працівника, робота якого пов'язана з високим рівнем емоційного та інтелектуального навантаження, викликаючи у нього особисту зацікавленість у поточних та кінцевих результатах виробничо-господарської діяльності. На цьому фоні основна роль повинна відводитися працівнику, який в першу чергу піддається мотиваційному впливу, сам формує і контролює мотиваційні процеси, свою працю і її результати з тим, щоб отримати за неї матеріальну винагороду.

Але тут ми звернули увагу на те, що в нових умовах господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, мотивація і зміст праці виходять за рамки задоволення тільки особистих матеріальних потреб, а тому в більшій частині сприймаються (низький рівень заробітної плати, несвоєчасність і тривалість її виплати) потреби самих підприємств (обов'язковість виконання робіт і сприяння подальшому їх розвитку).

Вважаємо, що науковцям слід задуматися над тим, чому в аграрних підприємствах роками не виплачується заробітна плата за вкладену працівниками працю, а вони добросовісно виконують раніше поставлені перед ними завдання? Більше того, працівники працюють за мізерну плату, а практично виконують більшу частину роботи, ніж від них вимагається. Отже, виникає запитання, який фактор мотивування тут спрацьовує, які мотиви у людей працювати в такому статусі (на безоплатній основі), які інтереси вони переслідують? Вважаємо, що все це є результатом набутої обов'язковості, переконання і віри у кращі часи, коли підприємства стануть сильнішими. У даному випадку спрацьовує фактор нематеріальної самомотивації, що тісно пов'язаний з виробництвом, працівником і є однією із основних складових мотиваційного механізму.

Поява безкорисливого інтересу змушує людей працювати з повною віддачею сил для забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств. Зараз на тих підприємствах, де скорочуються обсяги виробництва, частина працівників вимушена перебувати у відпустках без збереження заробітної плати, але більшість із них працюють за символічну подяку лише з тим, щоб господарство не розформувалося. У цьому випадку керівники підприємств повинні змінювати мотиваційну структуру поведінки працівників, розвиваючи такі мотиви, або ж здійснювати стимулювання їхньої діяльності шляхом запровадження різних видів нематеріальних інструментаріїв (організаційна і консультаційна допомога, почесні нагороди, грамоти, подяки, подарунки сувенірів місцевих майстрів, занесення на

дошку пошани, екскурсії, поїздки на відпочинок, вітання до дня народження і ювілейних дат через відділення зв'язку, радіо, телебачення тощо).

У процесі вибіркового дослідження виникла потреба в'яснити у працівників чи є необхідність використання різних нематеріальних стимулів для оцінки їхньої трудової діяльності. Досить цікавими є отримані відповіді на поставлене працівникам сільськогосподарських підприємств запитання "Серед нематеріальних стимулів яким Ви надаєте перевагу? (табл. 1). Можна побачити, що спеціалісти перевагу надали таким нематеріальним стимулам як екскурсії (55,4%) і привітання з визначними датами (28,9%), працівники рослинництва важливими заходами вважають привітання, занесення на дошку пошани і різного роду допомоги.

Таблиця 1

## Структура порівняльних показників важливості нематеріальних стимулів, %

Види нематеріальних стимулів	Спеціалісти	Працівники		Механізатори	Водії
		рослинництва	тваринництва		
Почесні нагороди		1,2		5,4	10,2
Грамоти	7,6		9,8	7,4	
Організаційна і консультаційна допомога		17,3	13,3		2,3
Подяки	2,4	5,2	6,3		16,6
Занесення на дошку пошани		24,9	27,1	12,1	15,8
Екскурсії	55,4	11,4	7,4	33,2	22,1
Поїздки на відпочинок	5,7	10,6	5,2	30,4	12,3
Вітання до дня народження і ювілейних дат	28,9	29,4	30,9	11,5	20,7
Разом	100	100	100	100	100

Джерело: за матеріалами вибіркового опитування

На противагу рільникам працівники галузі тваринництва також зацікавлені у привітанні з визначними датами, занесенні на дошку пошани і отриманні допомоги по веденню особистого домашнього господарства, особливо в літні та осінні періоди року. Водночас механізатори (враховуючи специфіку їхньої роботи) зацікавлені в організації екскурсій (33,2%), поїздок на відпочинок (ліс, озеро, річка) (30,4%). Більш рівномірний розподіл нематеріальних стимулів спостерігається у водіїв, хоча найбільш важливими вони вважають такі стимули як екскурсії, привітання, подяки і почесні винагороди. Отже, найбільш популярними є стимули сьогодення, тобто ті з них, які сприяють заспокійливим емоційним процесам.

Слід відмітити, що надалі оптимальне поєднання різних чинників мотивації дасть можливість підвищити рівень трудової активності працівників. Зокрема, у більшості господарств Кам'янець-Подільського, Новоушицького, Дунаєвецького, Чемеровецького районів широко практикуються різні види нагород (до свята жнив, дня механізатора, міжнародного жіночого дня 8-го Березня, відкриття дошки пошани), вітання до ювілейних дат, організуються екскурсії у заказник «Подільські Товтри», соляні шахти Карпат, надаються організаційно-консультаційні послуги (за результатами опитування лише за останній рік в цих господарствах такими послугами скористалося 34,8% працівників) та ін. Окрім цих заходів у СГК „Летава” Чемеровецького і ТОВ „Лотівка-Еліт” Шепетівського районів організуються змагання протягом року (в основному в галузі тваринництва), а за отримані кращі результати працівникам надається можливість утримувати домашніх тварин на вигульних площадках підприємств. Тут же в практику впроваджуються різні види нематеріальної мотивації, зокрема похвальні листи та ряд подяк за досягнуті працівниками успіхи у виробничій діяльності.

Налагодженість мотиваційної роботи забезпечує значно кращі результати у порівнянні з іншими господарствами цих районів. Окрім цього проведення таких заходів сприяє згуртованості колективу, у працівників з'являється гордість за успіхи свого підприємства і відповідальність за свою роль на виробництві. Така практика використання інструментаріїв нематеріальної мотивації характеризує стабільність розвитку підприємств, покращення соціально-психологічного клімату в трудових колективах, а публічне схвалення і заохочення, що переважає над покараннями, дають можливість забезпечити ефективну роботу мотиваційного механізму.

Вважаємо, що в першу чергу господарства області повинні звертати особливу увагу на ті фактори (нематеріальні винагороди і моральні заохочення), що впливають на активізацію трудової діяльності працівників, оскільки від цього залежить результат роботи мотиваційного колективу. Це стосується застосування таких форм і методів нематеріального стимулювання, які б сприяли високій результативності роботи підприємств (рис. 1).

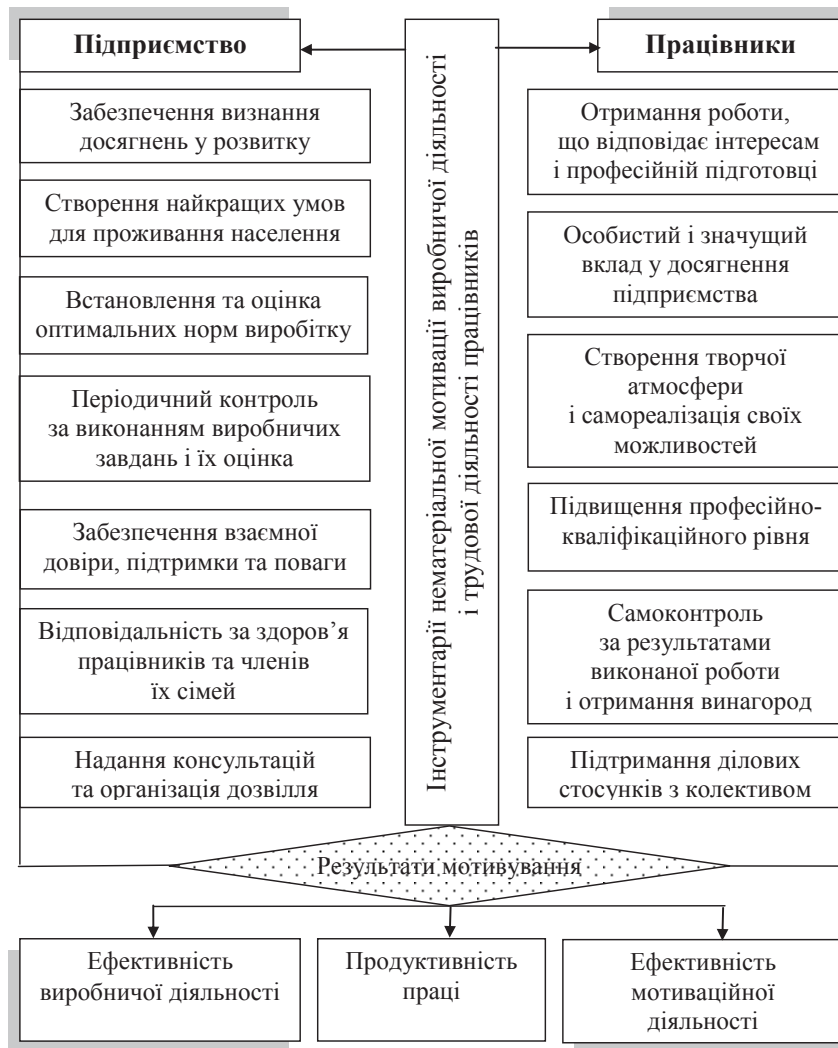


Рис. 1. Основні складові нематеріальної мотивації виробничої діяльності підприємств і трудової діяльності працівників (розроблено автором)

Наведені на схемі найбільш важливі складові нематеріальної мотивації, які пов'язуються з кінцевими результатами господарювання, рекомендується застосовувати в господарствах області. Підприємства повинні бути зацікавлені у застосуванні всіх можливих інструментів у своїй діяльності, адже в умовах стабілізації ринкових відносин не можливо надіятися лише на широке використання засобів матеріальної мотивації.

У першу чергу необхідно шукати кращі комбінації заходів (з урахуванням пропозицій працівників), реалізація яких дасть можливість забезпечити розвиток ініціативи підприємств-роботодавців та творчих здібностей працівників. На даний час кожен вид нематеріальної мотивації має суттєві відмінності один від одного за формою і змістом, оскільки враховує специфічні закономірності у розвитку підприємств. Зараз дуже важливо, щоб при формуванні мотиваційних систем в основі нематеріального стимулювання працівників знаходилося змагання, яке є одним із важливих мотивів підвищення творчої ініціативи і активності у кінцевих результатах (широко практикується на підприємствах Німеччини, США, Японії та інших країн).

Важливим мотивуючим фактором є збагачення змістовності праці за рахунок розширення елементів творчості у процесі створення матеріальних цінностей та покращення її структури. Так, більшість господарств практикують поєднання кількох виробничих операцій (враховуючи сезонність їх виконання) і, тим самим, забезпечують працівникам моральне задоволення та додатковий заробіток. Водночас працівники позбуваються звичної одноманітності при виконуваних раніше виробничих функцій, а підприємство отримує економію в заробітній платі. Надалі важливо на підприємствах області передбачити такі системи нематеріального стимулювання, які сприяли би підвищенню рівня роботоздатності і ефективності виробництва.

Проведення різного роду заходів засвідчує високу ефективність мотиваційного механізму у піднесенні продуктивності праці працівників цих, як і багатьох інших аграрних підприємств області, формуванні в них почуття господаря землі та засобів її обробітку, в орієнтації та зацікавленості всіх у кінцевих результатах господарювання. Щоб забезпечити подальшу дієву роботу мотиваційного механізму, слід враховувати той факт, що використовувані методи нематеріальної мотивації ефективні лише тоді, коли вони будуть пов'язуватися з потребами, інтересами підприємств і працівників, їхніми професійними можливостями. У будь-який час може виникнути ситуація, яку можна змінити лише при врахуванні впливу на неї різних об'єктивних і суб'єктивних факторів, серед яких знаходять своє місце різні види нематеріальної мотивації.

**Висновки.** Таким чином, мотиваційна область кожного працівника є індивідуальною і залежить від його здоров'я, психологічного стану, інтересів, рівня задоволення існуючих потреб і факторів матеріальної та нематеріальної мотивації. Вважаємо, що комплексний підхід до вмілого поєднання і застосування матеріальних і нематеріальних стимулів мотиваційного механізму на основі вивчення потреб та інтересів підприємств, працівників, що значно підвищить згуртованість колективу, покращить виробничі і ділові стосунки у мотиваційному середовищі та кінцеві результати виробництва.

Вважаємо, що надалі врахування людського фактора при функціонуванні мотиваційного механізму є об'єктивною необхідністю, а його активізація повинна стати стратегічним напрямом у раціональному використанні трудових ресурсів і ефективному розвитку аграрних підприємств. Цього можна досягти шляхом оптимального поєднання мотивації трудової діяльності, заробітної плати і різних форм матеріального і морального стимулювання кінцевих результатів господарювання.

#### Список використаних літературних джерел

1. Активна політика на ринку праці. Позиція МОП // Людина і праця. – 1993. – № 9. – С. 6-9.
2. Заславська І. Б. Криза соціально-трудових відносин / І.Б. Заславська // Питання економіки. – 1995. – № 5. – С. 48-52.
3. Макаренко П.Н. Организация и экономический механизм адаптации аграрного хозяйствования в рыночно-предпринимательской среде / П.Н. Макаренко. – К.: Наукова думка, 1999. – 621 с.
4. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіка. – 2006. – № 12. – С. 47-49.
5. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3-19.
6. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / За ред. Ю.О. Лупенка, В.Я.Месель-Веселяка. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2012.– 182 с.
7. Тимофеев В. Кризис производства: основные причины / В. Тимофеев, П. Тодоров // Экономика Украины. – 1998.– № 2.– С. 20-26.

**Аннотация.** Рассматривается необходимость применения нематериальных стимулов и определена их роль в формировании мотивации трудовой деятельности и повышении эффективности мотивационного механизма с целью обеспечения эффективного развития аграрных предприятий.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный механизм, инструментарии, нематериальные стимулы, трудовая деятельность, аграрные предприятия.