

УДК 331.101.3:338.43

*А. В. Нестерович,
асистент, Львівський національний аграрний університет*

ФОРМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ

З'ясовано сутність форм мотивації праці, здійснено їх класифікацію та оцінку стану використання в сільськогосподарських підприємствах. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного процесу.

Clarification of the nature of forms of work motivation, by their classification and assessment of use of agricultural enterprises. A proposal for improving the motivational process.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, сільськогосподарська праця, мотивація, форми мотивації.

Key words: farm, agricultural work, motivation, forms of motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах формування нових механізмів господарювання орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами постає необхідність працювати по-новому. Вдосконалення управління діяльністю вітчизняних підприємств є неможливим без активізації людського потенціалу. Саме люди, їх трудова активність і прагнення до досягнення поставлених цілей, їх знання і система цінностей, творчі здібності дозволяють забезпечити ефективну діяльність будь-якої організації. Не випадково сучасна теорія менеджменту, а також реальна світова практика успішних зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчать про важливість і значущість "менеджменту людських ресурсів". Саме тому в умовах, що склалися, управління персоналом є основним інструментом впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств. При цьому важливою проблемою, яку слід вирішувати менеджменту сучасних підприємств, є прийняття рішень, які сприяли б максимальній реалізації потенціалу працівників, чого можна досягати за рахунок їх мотивації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам мотивації праці з метою підвищення ефективності виробництва присвячені численні наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, соціальних психологів та

інших фахівців у сфері людської діяльності. Ці праці зробили значний внесок у теорію і практику менеджменту, дослідження різних систем спонукання працівників до діяльності. Загальнотеоретичні та практичні аспекти стану та розвитку системи управління персоналом мотивації праці знайшли своє відображення у працях В. Дудка, Н. Комарової, А. Колота, О. Кузьміна, А. Линдюка, Ю. Максимця, Л. Червінської та інші. Незважаючи на певні досягнення в галузі розробки теоретичних моделей, результати дослідження специфіки трудової мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, поки не повністю відповідають сучасним вимогам. Основним мотивуючим чинником на сьогодні розглядають збереження робочого місця та підвищення розміру винагороди. У той же час вивчення інших мотивуючих чинників досліджені недостатньо.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою цієї статті є з'ясування сутності форм мотивації праці, їх класифікація та оцінка стану використання в сільськогосподарських підприємствах, а також вироблення пропозицій щодо вдосконалення мотиваційного процесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У системі менеджменту мотивація є важливою функцією, завданням якої є вивчення мотивів і особливостей поведінки персоналу. Вра-



Рис. 1. Класифікація мотиваторів сільськогосподарської праці

ховуючи, що людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного й духовного характеру, тому всі наявні мотиватори праці поділяють на матеріальні та нематеріальні. При тому в різних галузях економіки почали використовувати цілу систему позазарплатних мотиваторів. Доведено, що саме вони справляють найістотніший мотиваційний вплив на ефективність роботи, свідчать про турботу підприємства за власних працівників, а найважливіше — саме ці форми найбільше задовольняють очікування та потреби працівників.

Зазначимо, що нематеріальні мотиватори, залежно від сфери застосування, виділяють організаційні, психологічні та технічні (див. рис. 1).

Заробітна плата у сільському господарстві, безсумнівно, ще тривалий час буде основною мотивуючою силою, тому вміле її використання в системі мотиваційних ефектів, положень і заохочень працівників є дуже важливим. Мотивування через систему оплати праці є складним процесом і не здійснюється за простим правилом, що чим більші гроші, тим краща мотивація. Масштаб рівня мотивації, спричиненої зарплатнею, може бути як високим, так і низьким, він формується під впливом багатьох внутріпідприємницьких та зовнішньо діючих чинників. Ці чинники діють у різних напрямках, одні зміцнюють мотивувальну

дію грошової одиниці, а інші, навпаки, гальмують її.

Суть і значення заробітної плати найбільш повно відображають основні функції, які вона виконує, зокрема:

1) відтворювальна функція — яка виражається тим, що заробітна плата є для більшості людей основним або єдиним видом отримуваних доходів, які дають можливість отримання бажаного майна, яке служить для задоволення певних потреб;

2) функція мотиваційна — заробітна плата є компенсацією і нагородою за виконувану роботу, а також інструментом формування бажаних потреб і побажань працівників згідно з очікуваннями від працевлаштування. Сила впливу заробіт-

ної плати як чинника мотивації до ангажування в справі фірми ефективного виконання роботи залежить від рівня заробітної плати, його внутрішньої структури, а також зв'язку його з результатами, що досягаються через працівників;

3) суспільна функція заробітної плати відображає міру живої праці при розподілі фонду споживання між найманими працівниками та власниками засобів виробництва;

4) мотивування через зарплатню не є простим процесом і не відбувається згідно схеми: вищий рівень заробітної плати — сильніша мотивація. Проте в теорії представляються різні способи активізації мотивувальної функції заробітної плати і зміцнення їх впливів на поведінку людей в трудовій діяльності. Для того, щоб заробітна плата могла виконувати мотивуючу роль, вона повинна формуватись на основі наступних принципів:

— принцип "пропорційності приросту" — не кожен приріст заробітної плати спонукає мотивацію, занадто малий приріст зовсім не підсилює мотивації, а, навпаки, послаблює її;

— принцип "очікуваної величини" — приріст заробітної плати повинен відповідати очікуваній величині або перевершувати її;

— принцип "обмеженої доступності" — прирости заробітних плат, охоплюючи всіх на однаковому рівні, мають меншу цінність задоволення, ніж прирости, які стосуються не багатьох (чим премії і нагороди загальніші, тим

менший їх вплив на мотивацію);

— принцип "психологічної відстані" — вплив заробітної плати за результати роботи є тим менший, чим більшим є проміжок між виконанням завдання та отриманою платою;

— принцип "правильної орієнтації" — щоб визначений вплив мав мотивувальний ефект, працівник повинен знати причинний зв'язок, який стається між його діяльністю та отримуваною заробітною платою.

Рівень і співвідношення оплати праці формуються під впливом багатьох чинників, але центральне значення належить оцінюванню праці. Безпосередньо воно складає основу формування рівня і принципових співвідношень основних ставок оплати праці, посередньо впливає на форму рухомих складників оплати праці, рівень яких залежить від основної оплати. Результати оцінювання праці дозволяє визначити вихідні співвідношення, які потім залежно від потреб можуть бути коректовані іншими чинниками диференціювання оплати праці, напр., фінансовою ситуацією, ринком праці, рівнем інфляції і т.п. Головне значення оцінювання праці, а водночас причиною, яка актуалізує її переведенням і застосуванням, є забезпечення раціональної структури заробітної плати, а також створення раціональної ієрархії зарплатні.

Слід розуміти, що кажучи про ефективне застосування заробітної плати доцільно підібрати її форму до характеру виконуваних завдань на підприємстві. Вибір відповідної форми заробітної плати повинен також бути залежним від способу оцінювання роботи конкретного працівника.

Основа формування заробітної плати у сільськогосподарському виробництві складають:

- вид роботи, що виконується;
- компетенції працівника;
- ефекти роботи (індивідуальні в сфері реалізації завдань чи визначених цілей, колективні/групові — результати підприємства як сукупності);
- ринкові критерії.

Сучасною, проте, на жаль, маловикористовуваною в сучасному сільському господарстві формою мотивації є винагорода за компетенції. Дії в умовах глобальної конкуренції, великої мінливості та невпевненості оточення переміщують акцент з поточних на перспективні ефекти діяльності, які забезпечують конкурентоспроможну перевагу. В перспективі це веде до того, що винагорода за минулі ефекти поступаються місцем на користь винагород за майбутню результативну роботу. Такий підхід нівелює прин-

цип оплати за необхідні та використовувані компетенції в роботі на користь принципу оплати за наявні та важливі компетенції з точки зору стратегії конкурентоспроможності підприємства. Застосування цієї форми мотивації має як переваги, так і у ній є і слабкі сторони. Насамперед, відмітимо, що ця форма може бути застосована у визначених умовах.

Спосіб зв'язку заробітних плат з компетенціями може бути різний, але він повинен бути пристосований до стратегії, структури та організаційної культури підприємства. Він враховує еволюцію роботи від орієнтації на посаду, до орієнтації на виконувані ролі. Враховуючи цю орієнтацію як основу, відзначається три способи залежності заробітної плати від компетенції.

Перший полягає в утриманні орієнтації на посаду і він характерний для підприємств, направлених на процеси. Компетенції частково або повністю замінюють традиційні чинники оцінювання робіт, формування основних ставок оплати праці. Провідну або винятково позицію займають жорсткі, а не м'які компетенції, які повинен виконувати виконавець. Зв'язок заробітної плати з компетенціями наступає тут через основну оплату праці.

Другий вид винагороди, пов'язаної із заробітною платою, зорієнтований на виконувані ролі. У цьому випадку опрацьовуються широкі профілі ролей і належні їм компетенції, взяті на декількох рівнях. Тут додаткова частина заробітної плати вища, ніж в попередньому варіанті.

Третій спосіб зв'язку заробітних плат з компетенціями застосовується в основному в мережевих організаціях. Проте він може бути використаний і в сільському господарстві, оскільки в цій галузі знання, вміння і визначені обслуговування відіграють важливу роль. Цей спосіб повністю зорієнтований на особу. Характеризує його залежність від компетенції перш за все додаткової частини заробітної плати, а також і заробітних плат загалом.

Практичний досвід, що стосується винагороди за компетенції, на практиці вітчизняних сільськогосподарських підприємств важить чимало. При цьому застосовується цей засіб в основному при використанні компетенцій у процесі оцінювання роботи працівників для формування основної заробітної плати, а також при встановленні заробітних плат цілих груп працівників, які відіграють особливе значення для підприємства.

Істотне мотивувальне значення має також самостійність у діяльності. Самостійність означає свободу дії у вирішенні проблем. Велика самостійність і прийняття на себе відповідальності

є особливо важливим для працівників, які прагнуть кар'єрного росту. На цей аспект звертають основну увагу у сільськогосподарських підприємствах, в яких забезпечується цілковита самостійність в реалізації завдань, а також де є необмежений доступ до вищого керівництва.

Не менше істотне мотивувальне значення має можливість виконання роботи, яка потребує інноваційності. Підприємства, в яких проведено дослідження, показали, що у них є працівники, які виявляють високий рівень участі у інноваційних і креативних видах робіт. Тому в цих підприємствах створюється вільні умови сприяння інноваційності та креативності. Якщо працівники заохочуються до самостійної реалізації завдань в сфері визначених повноважень, це сприяє багатьом ініціативам.

Дуже важливим елементом нематеріального мотивування є доступ до інформації. У фірмах, де інформація є доступною і зрозумілою, проходить безпосередньо через керівників, профспілкових представників, правління у рамках зустрічей, нарад тощо, персонал більш відкритий і вмотивований на кращу працю. Інформація передається зверху вниз і знизу вгору. Зверху вниз передається інформація, що стосується в основному стратегії та цілей, а також планованих змін. Передавання цієї інформації приносить багато вигоди, в тому числі:

- є гарантією доброї атмосфери в колективі;
- задовольняє потреби приналежності, суспільних взаємодій і внутрішньої комунікації;
- формує позитивні підходи у ставленні до роботи, керівництва та співпрацівників, що також впливає на моральні якості працівників.

Важливим є також передання інформації віднизу вгору, тобто від працівників до керівників. Це відбувається через:

- організацію нарад з участю працівників, які беруть безпосередню участь у вирішенні виробничих проблем;
- періодичні наради в колективах — збір зауважень і пропозиції працівників;
- постійні наради правління з колективами, покликаними розв'язувати визначені проблеми, в тому числі із лінійними керівниками;
- систему внутрішньої інтернетівської пошти.

За сучасних умов застосовують наступні методи нематеріальної мотивації працівників: сприятливий режим робочого часу, надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, нагородження різного роду дипломами, призами,

проведення різних стажувань, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, перерозподіл робочого часу, покращення умов праці, планування кар'єри. Відмітимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності в вітчизняних реаліях.

Зокрема, надання додаткового вільного часу як засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулювальний ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, яких у сільському господарстві є надзвичайно багато, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних. Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності, створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

У багатьох фірм, що функціонують у розвинутих державах, зрозуміли важливість деполітизації капіталу. Таким чином, у них поширеною є практика розподілу влади. Даний метод полягає в тому, що компанію перетворюють в акціонерне товариство, а працівники отримують частину акцій. Відповідно рівень лояльності працівників і якість їх роботи підвищується.

Варто зазначити, що деякі методи стимулювання, які широко використовувались за попередньої системи господарювання, можуть бути застосовані, звичайно, з певними трансформаціями й у сучасних умовах. Достатньо ефективною буває практика нагородження працівників різного роду дипломами, призами, проведення різних стажувань тощо. В окремих випадках навіть словесна похвала мотивує працівника до підвищеної працездатності.

Створення сприятливого психологічного клімату в колективі — це є важливий елемент управління, який достатньо складно забезпечити, оскільки він стосується відносин між людьми з різними типами характеру. Для ефективною діяльності підприємства дуже важливим є відносини між працівниками. Західні фірми з такими питаннями часто звертаються до професіоналів — психологів і спеціалістів по консалтингу.

Однозначно слід врахувати, що право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим працівникам, які засвідчили свою ви-

соку свідомість, організованість та дисциплінованість.

Зазначимо, що умови праці є не лише потребою, але й мотивом, який стимулює працювати з певною віддачею. Ця проблема особливого значення набуває в сільськогосподарських підприємствах України, де умови праці зазвичай є абсолютно незадовільними. Не менш важливою є також атмосфера в колективі, зокрема панування у ньому взаємоповаги та єдності достатньо позитивно впливає і на загальну продуктивність. Відчутно підвищує ефективність праці, особливо у сільському господарстві, контакт керівництва із сім'ями співробітників, повідомлення їм про успіхи працівників, поздоровлення зі святами, вирішення побутових проблем.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри. Якщо планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання — безперечно, пріоритетні потреби й мотивувальні чинники трудової діяльності. А відтак, плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно безпосередньо стосується реалізації цілої низки потреб і задіяння трудових і статусних мотивів персоналу.

Також керівникам слід звернути увагу на такі види нематеріальної мотивації працівників, як:

- переведення працівника на більш високу, престижну посаду;
- надання йому більшої самостійності у прийнятті рішень;
- покладення на нього більш складних задач, проектів;
- забезпечення йому кращих умов, покращення робочого місця тощо;
- надання працівникам знижок на продукцію, яку випускає підприємство;
- надання кредиту на придбання житла, авто тощо.

Отже, нематеріальна мотивація є не менш важливою, ніж матеріальна. У деяких державах, особливо розвинутих, нематеріальні стимули навіть більше ціняться, ніж матеріальні.

Варто відмітити, що мотивацій підходи є абсолютно відмінними у різних підприємствах, адже ті методи, що цілком дієві у великих за розмірами підприємствах, у принципі, не можуть бути використані, з певних суб'єктивних та об'єктивних причин, у малих господарських структурах. Важливим чинником, який також

суттєво впливає на вибір форм та методів мотивації є також тип розвитку сільськогосподарського підприємства, зокрема віднесення підприємства до банкрутуючого, стабільного чи такого, що розвивається. Це, насамперед, пояснюється тим, що здійснення мотивації в основному потребує значних фінансових ресурсів.

ВИСНОВОК

Таким чином, у вітчизняних умовах рівень мотивації сільськогосподарської праці порівняно з провідними країнами світу є на дуже низькому рівні. Керівники дотепер використовують традиційні методи стимулювання праці, які не відповідають вимогам ринкової економіки. На нашу думку, основним завданням для сільськогосподарських підприємств на сьогодні залишається сформулювати цілісний механізм правильного застосування матеріальних та нематеріальних форм мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника. Адже тільки комплексне та правильне застосування усього спектра мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення продуктивності сільськогосподарської праці.

Література:

1. Дудко В.Н. Мотивация персонала как одна из формул успеха современных компаний / В.Н. Дудко, Р.К. Шайдуллоев // Вісник Хмельницького національного університету. — Сер.: Економічні науки. — Хмельницький, 2008. — № 2. — Т. 1. — С. 124—126.
 2. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. — 1997. — № 10. — С. 90—92.
 3. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
 4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Вид. 2-ге, [випр., доп.]. — К.: Вид-во "Академвидав", 2007. — 464 с.
 5. Линдюк А.О. Сучасні проблеми мотивації сільськогосподарської праці / А.О. Линдюк, А.В. Нестерович // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка та менеджмент". — 2009. — Вип. 4 (35). — С. 20—26.
 6. Максимець Ю. Управління мотивацією праці в перехідній економіці України: монографія. — Львів: Ліга-Прес, 2010. — 248 с.
 7. Червінська Л.П. Мотивация персонала в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку / Л.П. Червінська. — К., 1997. — 203 с.
- Стаття надійшла до редакції 20.01.2012 р.*