

УДК 631:331.217

**ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНИХ АГРОПІДПРИЄМСТВ****І.А. Ажаман***Одеський державний аграрний університет***Ключові слова:** мотивація, нематеріальна мотивація, мотиваційна модель, потреби.**Анотація.** *Визначаються необхідність та особливості використання нематеріальної мотивації персоналу сучасних сільськогосподарських підприємств. Запропонована мотиваційна модель для визначення спрямованості та потреб працівників агропідприємства (на прикладі ТОВ «Косівське» Котовського району Одеської області)*

Вступ. Працівники сучасних сільськогосподарських підприємств відрізняються як діловими так і особистими якостями, які в значній мірі впливають на продуктивність їх праці. Тому при організації системи мотивації персоналу необхідно враховувати як рівень кваліфікації, досвід роботи, освіту працівника, так і його комунікабельність, творчість, відповідальність та інші риси. Разом з тим обмеженість фінансових ресурсів та індивідуальність кожного працівника визначають необхідність при розробці системи мотивації використовувати такі форми стимулювання як матеріальні та нематеріальні.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та прикладні аспекти проблеми мотивації персоналу та її удосконалення вивчали такі вітчизняні та зарубіжні автори як: Афонін А.С., Баженова Е.В., Безруков А.В., Боброва О.Г, Колот А. М., Курносенко В.Г., Маслоу А. [1-7], та багато інших.

Так Пелих О.О. значну увагу в дослідженнях приділив питанню мотиваційного механізму в управлінні [8], Полянський Н. досліджував сучасні нематеріальні форми мотивації [9].

Але в роботах вказаних авторів не приділяється достатньої уваги практичному аспекту використання нематеріальної мотивації на сучасних агропідприємствах. Зважаючи на все вище зазначене тема досліджень є актуальною і заслуговує на детальний розгляд.

Результати досліджень. Серед форм мотивації праці в ТОВ «Косівське» Котовського району Одеської області використовується здебільшого матеріальне стимулювання, яке знайшло своє відображення в оплаті праці, а також використовуються окремі мотиви нематеріального характеру.

Оплата праці в товаристві здійснюється у відповідності з положенням «Про оплату праці», яке переглядається щороку з метою врахування динаміки мінімальної заробітної плати в країні. Оплата праці здійснюється у вигляді нарахування й виплати працівникам заробітної плати та інших додаткових виплат, передбачених чинним законодавством України, Колективним договором і положенням «Про оплату праці».

Заробітна плата штатних працівників підприємства складається з посадового окладу й інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, у формі винагород за виконання різних робіт першорядної важливості працівникам підприємства, які приймають активну участь у розробці та реалізації проектів, виконанні термінових робіт, у формі матеріальної допомоги й інших компенсаційних виплат, призначаються відповідно до чинного законодавства.

Окрім матеріальної мотивації в товаристві використовуються також і нематеріальні стимули та мотиви. Основні нематеріальні мотиви носять загальногосподарський характер, представляють собою святкування Дня господарства, Дня урожаю, 8 березня, Нового року. Така мотивація сприяє формуванню позитивного клімату в колективі, корпоративному духу та об'єднує працівників. Проте система мотивації не використовує в достатній мірі індивідуальні стимули, які сприятимуть підвищенню особистої зацікавленості кожного окремо взятого працівника товариства з обмеженою відповідальністю «Косівське».

У даний час для ТОВ «Косівське» Котовського району Одеської області величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову еко-

номіку, а також збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінних умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ. У зв'язку з цим зростає значення внеску кожного члена трудового колективу в кінцеві результати діяльності підприємства. Тому керівництво ТОВ «Косівське» повинне планомірно і безперервно займатися пошуком і розробкою ефективних способів управління працею, які забезпечуватимуть активізацію людського чинника. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація. А оскільки оплата праці працівників належить до витрат виробництва, а зниження собівартості продукції є одним з чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, то керівники при побудові системи мотивації повинні приділяти значну увагу нематеріальним методам стимулювання працівників, які також є фактором зростання продуктивності праці працівників товариства.

Отже, необхідно було побудувати мотиваційну модель, яка повинна бути адекватна цілям товариства, легко адаптуватися до змін і бути легкою в використанні.

Для розробки мотиваційної моделі за допомогою анкетування нами було проведено дослідження, що дозволило визначити мотиваційні сфери працівників товариства. Вивчалися спрямованість особи та ступінь задоволеності основних потреб на основі використання піраміди А. Маслоу (табл. 1 та 2).

Таблиця 1. Визначення спрямованості особи

Респондент	Спрямованість особи на (%):		
	Діяльність	відносини	себе
1	60	10	30
2	60	5	35
3	50	5	45
4	65	5	30
5	60	10	30
6	50	10	40
7	60	5	35
8	55	20	25
9	50	5	45
10	65	5	30
Всього	575	80	345

В тестуванні брали участь 10 працівників підприємства, які мають певний стаж (від 3 років) роботи на даних посадах, а отже, і досвід практичної діяльності та приносять організації реальний дохід.

Розрахувавши середню величину спрямованості працівників, можна зробити висновок про те, що респонденти максимально зацікавлені у вирішенні своїх ділових задач (57,5 %); для кожного з учасників групи досить важлива оцінка його особистих успіхів (34,5 %); орієнтація на спільну діяльність, на отримання схвалення від оточуючих, емоційна залежність від групи є мінімальними (8 %).

Проаналізувавши дані таблиці 1 та 2, робимо висновок про те, що незадоволені потреби працівників у визнанні і самовираженні прямо співвідносяться зі спрямованістю групи респондентів на діяльність та на себе, тобто на вирішення ділових проблем і досягнення особистих цілей. Мінімальна спрямованість членів групи на міжособистісні відносини підтверджується їх задоволеною потребою належності до соціальної групи (в контактах з оточуючими). Частково не задоволена потреба в безпеці, тобто бажання уникати ризикованих і неконтрольованих ситуацій може розцінюватися як причина, що спочатку заважає респондентам досягти визнання.

Враховуючи отримані результати аналізу, в ТОВ «Косівське» Котовського району Одеської області пропонується використовувати такі методи нематеріальної мотивації персоналу:

1. постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
2. систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
3. залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації.

Таблиця 2. Визначення ступеня задоволення основних потреб

Респондент	Задоволення потреб				
	Фізіологічні потреби	Потреба в безпеці	Потреба приналежності до соціальної групи	Потреба визнання	Потреба самовираження
1	+	+/-	+/-	-/+	-
2	+	+	+	-	-
3	+	+/-	+	-	-/+
4	+/-	+/-	+	-/+	-
5	+	+	+/-	-/+	-
6	+	+/-	+/-	-	-/+
7	+/-	+	+	-	-
8	+	+/-	-/+	-/+	-
9	+/-	+/-	+	-	-/+
10	+	+	+	-/+	-
	задоволені	Частково не задоволені	задоволені	Не задоволені	не задоволені

В ТОВ «Косівське» пропонується використовувати такі програми навчання та підвищення кваліфікації:

➤ працівникам з середньою освітою пропонується навчатися в ВНЗ (заочна форма навчання) що сприятиме можливості кар'єрного просування;

➤ працівникам з середньою освітою пропонується навчання в середніх спеціальних закладах, що дозволить використовувати в подальшому до них горизонтальне просування – ротацію, та кар'єрний ріст;

➤ працівникам, що займають посади керівників і спеціалістів скласти графік підвищення кваліфікації. Формування системи підвищення кваліфікації працівників дозволить застосовувати на підприємстві сучасні методи та технології, які вплинуть на ефективність роботи галузей товариства та сприятимуть підвищенню продуктивності праці співробітників.

4. створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;

5. делегування працівникам управлінських повноважень;

6. підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;

7. публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

8. увага безпосереднього керівництва до думки працівників та можливість участі працівників у прийнятті рішень;

9. створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;

10. наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;

11. залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;

12. врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

Окрім зазначених напрямків нематеріальної мотивації в ТОВ «Косівське» пропонується використовувати такий чинник мотивації, як планування кар'єри.

Кар'єрне зростання передбачає просування у вибраній сфері трудової діяльності, що дає працівнику більше повноважень, влади, вищий статус.

Побудова внутрішньофірмової кар'єри повинна охоплювати зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації.

Отже, внутрішньофірмова кар'єра в ТОВ «Косівське» може бути реалізована в таких напрямках:

а) вертикальний, що означає просування до вищого рівня в ієрархії;

б) горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності;

в) проникнення всередину конуса - доцентровий рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

При плануванні кар'єри працівників підприємства також потрібно пам'ятати про професійну або фахову кар'єру.

Джерелом нематеріальної мотивації також є підвищення ступеню інформованості працівників ТОВ «Косівське».

Для підвищення рівня інформованості персоналу товариства пропонується створити «дошку досягнень», де будуть відображатися найбільші досягнення працівників та заходи мотивації та стимулювання, що були для них використані.

З метою підвищення рівня зацікавленості працівників в кінцевих результатах роботи пропонується забезпечити вільний доступ працівників до документів, що висвітлюють всі особливості оплати та преміювання працівників різних категорій.

В кінці року пропонується проводити загальні збори працівників товариства, де будуть підводитися підсумки роботи підприємства за рік з визначенням вкладу кожного підрозділу, а також працівників, які досягли найкращих результатів.

Висновки. Впровадження запропонованих в роботі заходів нематеріальної мотивації працівників дозволить підвищити продуктивність їх праці, зацікавленість в кінцевому результаті роботи як підрозділу, так і підприємства.

Література

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект: [Учеб. пособие]. / А.С. Афонин - К.: МЗУУП, 1994. - 263 с.
2. Баженова Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. / Е.В. Баженова – М.: АСТ Сова Харвест, 2009. – 192 с.
3. Безруков А.В. Понимание термина "мотивация" в психологической и юридической литературе / А.В. Безруков - М.: МГТУ, 2002. -65 с.
4. Боброва О.Г. Організація і стимулювання праці. [Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] - 2 ч. – Ч.2. / Боброва О.Г. – К.: КНЕУ. - 2004 – 145 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу. Підручник. /А.М.Колот - К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
6. Курносенко В.Г. Необхідність підвищення спонукальної сили заробітної плати в аграрних формуваннях / В.Г. Курносенко // Аграрний вісник Причорномор'я: Збірник наукових праць – Одеса, 2007 – Вип. 37. – С. 180-181.
7. Маслоу А. Мотивация и личность / Маслоу А. -СПб.: Питер, 2000. - 512 с.
8. Пелих О.О. Мотиваційний механізм ефективності управління. / О.О. Пелих // Економіст. - 1999. - № 11. - С. 59-60.
9. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации. / Н. Полянский // Менеджер по персоналу – 2006. - №9 – С. 30 – 33.

Ажаман И.А. Практический аспект нематериальной мотивации работников современных агропредприятий

Аннотация. Определяются необходимость и особенности использования нематериальной мотивации персонала современных сельскохозяйственных предприятий. Предложена мотивационная модель для определения направленности и потребностей работников агропредприятия.

Ключевые слова: мотивация, нематериальная мотивация, мотивационная модель, потребности.

Azhaman I.A. Practical aspect of non-material motivation workers of modern agricultural enterprises

Summary. A necessity and features of the use of non-material motivation of personnel modern agricultural enterprises is determined. A motivational model is offered for determination of orientation and necessities of workers of agricultural enterpris.

Key words: motivation, non-material motivation, motivational model, necessities.