

УДК 331.101

**А.В. Холодницька**, канд. екон. наук**Л.І. Борисенко**, ст. викладач

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

**ФОРМУВАННЯ ДІЄВОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ****А.В. Холодницкая**, канд. экон. наук**Л.И. Борисенко**, ст. преподаватель

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

**ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ****Alla Kholodnytska**, PhD in Economics**Liudmyla Borysenko**, senior teacher

Chernihiv National University of Technology, Chernihiv, Ukraine

**THE FORMATION OF THE EFFICIENT MECHANISM FOR MOTIVATION OF  
STAFF OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MODERN CONDITIONS**

*Висвітлено важливість практичного використання законів управління поведінкою працівників, охарактеризовано теоретичні та практичні аспекти формування механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.*

**Ключові слова:** мотивація персоналу, закони управління мотивацією, механізм мотивації, мотиваційний моніторинг.

*Раскрыта важность практического использования законов управления поведением работников, охарактеризованы теоретические и практические аспекты формирования механизма мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий в современных условиях.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, законы управления мотивацией, механизм мотивации, мотивационный мониторинг.

*The article deals with the importance of the practical application of laws controlling the behavior of employees, characterized by the theoretical and practical aspects of the formation mechanism of motivation of the personnel of the agricultural enterprises in modern conditions.*

**Key words:** staff motivation, control laws motivation, mechanism of motivation, motivational monitoring.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності значною мірою обумовлене тим, наскільки повноцінно використовується персонал. Визначальним фактором забезпечення ефективної та злагодженої роботи працівників є мотивація. Зважаючи на це, варто поетапно здійснювати якісні та динамічні зміни в аграрному секторі економіки, що, у свою чергу, вимагає сучасних підходів до формування механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств.

Формування результативного механізму мотивації праці персоналу в контексті сучасних вимог вимагає осмислення та розуміння економічних і соціально-психологічних законів, які обумовлюють поведінку людини. Тому обрана тема дослідження є дуже актуальною та практично значущою в сучасних умовах господарювання та входження України у світовий економічний простір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми мотивації праці персоналу завжди привертала увагу науковців та практиків. Значний внесок у розроблення теоретичних та прикладних аспектів мотивації персоналу зробили Ф. Герцберг, Г. Емерсон, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль та інші.

Визначальний внесок в обґрунтування теоретико-методологічних та практичних аспектів підвищення мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств зробили вітчизняні вчені С.О. Гайдученко [1], Г.А. Дмитренко [2; 3], В.В. Зіновчук [4],

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

М.М. Кропивко [5], Н.І. Котова [6], М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк [7], О.В. Харчишина [8] та багато інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на ґрунтовний доробок науковців та практиків щодо формування та удосконалення системи мотивації персоналу, постійний розвиток соціально-трудових відносин, глобалізація економіки, нові підходи до управління ставлять зовсім інші вимоги та підходи до мотивації персоналу та забезпечення її ефективного функціонування.

Особливо актуальним є це питання в умовах обмеженості бюджетних програм розвитку сільського господарства та функціонування сільськогосподарських товаровиробників на умовах самофінансування.

**Мета статті.** Розкрити теоретичні та практичні аспекти формування механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Неefективне функціонування сільського господарських підприємств та недостатнє нарощування їх трудового потенціалу викликане, у першу чергу, відсутністю дієвих механізмів мотивації праці персоналу, що призводить до невдоволеності працею, втрати інтересу до виконуваної роботи, небажання працювати, виникнення апатії.

Тому для формування дієвого механізму мотивації персоналу необхідно переглянути наявні на сільськогосподарських підприємствах відносини між працівниками і роботодавцем, оцінити, наскільки використовуються у практиці господарювання закони, що визначають поведінку працівників.

Як відомо, до основних груп законів відносять: загальні закони поведінки; закони інерційності людських систем; закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; соціально-психологічні, біопсихічні закони. Механізм дії цих законів добре розкрито С.О. Гайдученком [1]. Тому далі проведемо їх інтерпретацію відносно сільськогосподарських підприємств.

Спочатку розглянемо загальні закони поведінки, до складу яких включають:

1. Закон єдності біологічного і соціального в людині означає, що в кожній людині є як біологічні структури і процеси, які служать матеріальними передумовами для розвитку людських особливостей, так і надбіологічні утворення, що формують її соціальні потреби. Дійсно, людина як біологічна істота у процесі практичної діяльності вивчає та використовує досвід попередніх поколінь і формує в такий спосіб соціальну програму поведінки.

Зважаючи на це, роботодавцям під час створення систем мотивації необхідно усвідомлювати те, що поведінка людини визначається не тільки поточними обставинами, але і досвідом її життя, а також наявними біологічними (фізіологічними) потребами.

2. Закон зворотного зв'язку визначає, що зворотний зв'язок необхідний у процесі управлінні складними динамічними системами, якими і є сільськогосподарські підприємства. Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства обов'язково необхідний облік і контроль показників трудового потенціалу працівника; потрібні надійні канали передачі інформації від об'єкта до суб'єкта мотивації; врахування думок і побажань членів трудового колективу, оскільки належна увага до них з боку керівництва є визначальним методом реалізації зворотного зв'язку.

3. Закон єдності свідомого і несвідомого ґрунтується на тому, що вища нервова діяльність людини має трирівневу структуру: свідомість, підсвідомість і понад-свідомість. Тому під час формування мотиваційних систем обов'язково необхідно звертати увагу на можливість прояву підсвідомих і надсвідомих елементів. Такі особливості нервової діяльності можна виявити завдяки проведенню різноманітних тестів, роботи з психологами.

4. Закон резонансного порушення систем полягає в тому, що в кожній системі є визначений набір параметрів, у межах яких навіть слабкий вплив зовнішніх чинників

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

здійснює помітний вплив на функціонування цієї системи, у той час як поза зоною дії цих параметрів навіть значний вплив не викликає помітних змін у поведінці системи.

Виходячи з цього, у практиці трудової мотивації необхідно розвивати і підтримувати постійний пошук нових діючих методів стимулювання, які більш повно відповідають тим мотивам і потребам, що рухають людьми; системи мотивації повинні включати різні прийоми і методи; вміти передбачати ситуації, коли різке посилення мотиваційного ефекту можливо не за рахунок посилення зовнішніх впливів, а за рахунок їх послаблення.

5. Закон необхідної розмаїтості означає, що ефективне управління трудовою мотивацією персоналу сільськогосподарських підприємств забезпечується завдяки використанню диференційованої системи стимулів. Інакше виникає звикання, і різко знижується мотиваційний ефект.

6. Закон послідовності розвитку переконує, що у природі і суспільстві нічого не може відбуватися раніше, ніж для цього виникнуть необхідні передумови. Створення складних систем мотивації на підприємстві можливе лише поетапно, оскільки неможливо одразу розраховувати на стрибкоподібний характер зростання активності персоналу. Спочатку доцільно розробити механізм трудової мотивації, створити теоретичне і методологічне підґрунтя, а вже на майбутнє розвивати комплекс засобів впливу на поведінку працівника.

7. Закон відносності поведінки визначає, що неможливо цілком і однозначно описати поведінку кожної конкретної людини. Це пов'язано з особливостями психіки і фізіологічних механізмів роботи мозку. Отже, той самий подразник буде по-різному сприйматися різними людьми і навіть однією людиною в різних ситуаціях.

8. Закон кумулятивного впливу зовнішніх дій передбачає, що причиною зміни поведінки персоналу підприємства, зазвичай, є не якась одна попередня подія, а їх сукупність. Тому для зниження негативного впливу на поведінку персоналу та недопущення зниження мотивації до праці, необхідно здійснювати постійний контроль діяльності та своєчасно здійснювати відповідні коригувальні заходи.

9. Закон зростаючої варіативності поведінки полягає в тому, що з розвитком суспільства науково-технічними та технологічними інноваціями ускладнюється вплив на поведінку людини, підвищується складність стимулювання її трудової діяльності.

Наступну групу складають закони інерційності людських систем. Вони ґрунтуються на законі інерції, який полягає в тому, що почавши працювати у визначеному напрямку, мозковий механізм одержує схильність працювати в цьому ж напрямку і при інших подразниках.

Закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, поєднують закони, пов'язані з адаптацією, відповідністю вимог зовнішнього середовища, урівноваженням з ним. У практиці мотивації працівників враховують такі основні положення цих законів: сприятливі умови праці і побуту знижують невдоволеність працею, створюють передумови для її високої продуктивності, але не стимулюють трудову активність. Тому на підприємствах необхідно створювати умови для змістовної, творчої праці, що вимагає визначеної спрямованості, інтенсивності і високої продуктивності.

До соціально-психологічних відносяться закони, що визначають поведінку людини в колективі та особливості впливу соціального оточення на людину. Основні положення цих законів, що можуть бути корисними при побудові системи мотивації персоналу, полягають у наступному: необхідно враховувати традиції, звичаї і звички людей; сформовані в особистості оцінки, норми, відносини і моделі поведінки; необхідно цілеспрямовано формувати і розвивати у працівників ті соціальні норми, що сприяють формуванню сприятливих відносин у колективі і впливають на трудову мотивацію (дисципліна праці, відповідальність, взаємодопомога і т. ін.) [1].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Біопсихічні закони включають закони, пов'язані з рефлексивною діяльністю людини, яка забезпечує її виживання і саморозвиток. Одним з основних при цьому є рефлекс мети. Тому в практиці управління сільськогосподарськими підприємствами необхідно створювати умови, що сприяють розвитку здібностей працівників та їх здатності досягати поставлених цілей.

З урахуванням особливостей впливу розглянутих вище законів на трудову поведінку працівників доцільно перейти до розроблення мотиваційного механізму.

Технологічно формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу до активної праці (для досягнення цілей організації) здійснюється поетапно, починаючи з аналізу діючої системи стимулювання працівників, а також включає в себе оцінку ступеня задоволеності персоналу цією системою [3].

Для підвищення мотивації працівників сільськогосподарських підприємств, максимального використання виробничо-соціального потенціалу трудового колективу з метою підвищення ефективності роботи підприємства необхідно свідомо і цілеспрямовано управляти цим процесом.

Посилення мотивації до праці пов'язано з проблемою створення ефективного мотиваційного механізму, що включає систему економічних, соціально-психологічних, адміністративних і правових методів впливу на спонукальні мотиви трудової поведінки працівників трудового колективу з метою розвитку внутрішньої потреби у працівників у більш ефективному використанні особистого трудового потенціалу.

Його основна мета полягає у спонуканні персоналу підприємства до активної трудової діяльності через задоволення матеріальних і нематеріальних потреб, інтересів, цілей для досягнення ефективної взаємодії працівників і підприємства та досягнення спільної мети.

Об'єктами мотиваційного механізму є всі працівники структурних підрозділів підприємства, а суб'єктами – керівники різних рівнів.

Елементами механізму, як і елементами системи мотивації персоналу підприємства, є потреби, мотиви та інтереси.

У системі механізму мотивації персоналу виділяють три основні інструменти: матеріальну, нематеріальну та статусну мотивацію.

У результаті вдалого функціонування механізму очікується отримання позитивного ефекту від поєднання матеріального, нематеріального та статусного стимулювання, зокрема:

1. Підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості виробництва продукції, товарів, виконання робіт та надання послуг.
2. Максимальне досягнення стратегічних та поточних цілей розвитку підприємства.
3. Задоволення соціальних потреб працівників.
4. Зростаюче прагнення персоналу до власного кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, набуття нових знань, удосконалення професійної майстерності.

Мотиваційний механізм включає: механізм управління трудовою мотивацією на макрорівні і механізм управління мотивацією до праці на макрорівні. Такий поділ дещо умовний, утім він необхідний при розгляді специфіки регулювання цього процесу як на рівні суспільства в цілому, так і на рівні сільськогосподарських підприємств і їх структурних підрозділів.

До механізму управління мотивацією на макрорівні варто віднести: удосконалення фінансово-кредитної та податкової політики; забезпечення стабільної політичної ситуації у країні; корінні перетворення в економіці, обумовлені переходом до ринкових відносин; реформування оплати праці; державна підтримка розвитку сільського господарства; реформування і демократизація відносин власності; формування надійної

---

**ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

---

законодавчої бази регулювання господарської діяльності; створення сприятливих умов розвитку підприємництва, чесної та відкритої конкуренції; забезпечення гарантій соціального захисту працівників.

Механізм мотивації на макрорівні втілюється за допомогою реалізації регулюючої функції держави та її взаємодії з регіонами і сільськогосподарськими підприємствами. Основними його складовими є організаційно-економічна, соціально-психологічна й адміністративно-правова.

Організаційно-економічна складова механізму мотивації персоналу включає:

- удосконалення організаційно-управлінської та виробничої структури сільськогосподарських підприємств;
- повноцінне використання принципів і методів стратегічного управління;
- об'єктивну оцінку результатів трудової діяльності, ефективних систем оплати праці, що забезпечують тісний взаємозв'язок з кінцевими результатами праці;
- сприяння відродженню та розвитку трудового змагання;
- впровадження сучасних форм організації праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості працівників, створення нових робочих місць;

– створення сприятливих умов праці, забезпечення охорони та безпеки праці та ін.

Соціально-психологічна складова механізму управління мотивацією передбачає:

- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень у межах їх компетенції та делегованих повноважень;
- соціальну підтримку та соціальний захист працівників;
- впровадження ефективних та прозорих систем оплати праці;
- організацію системи безперервного навчання і кар'єрного зростання персоналу;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та ін.

Адміністративно-правова складова механізму мотивації працівників включає:

- забезпечення реалізації соціальних гарантій і прав людини згідно з ратифікованими Конвенцією та Рекомендацією МОП;
- дотримання національного законодавства, що регулює діяльність сільськогосподарських підприємств, норм трудового права, чинних нормативно-правових актів з питань соціального захисту працівників, охорони праці;
- розроблення локальних нормативних документів, що регулюють виробничий і соціальний розвиток трудового колективу та ін.

Для кожного сільськогосподарського підприємства, звичайно ж, необхідний індивідуальний підхід щодо створення дієвого мотиваційного механізму і вибору його пріоритетних компонентів з урахуванням специфічних умов діяльності і проблем, що виникають у сфері соціально-трудова відносин.

Щоб всі складові мотиваційного механізму функціонували злагоджено та забезпечували досягнення поставлених цілей, необхідно здійснювати мотиваційний моніторинг.

Для результативного управління процесом трудової мотивації, своєчасного виявлення й усунення факторів, які знижують спонукальні мотиви до праці, необхідно мати оперативну інформацію про стан мотивації для того, щоб приймати зважені управлінські рішення. З цією метою доцільно проводити мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг передбачає постійне спостереження і контроль стану мотивації персоналу з метою її оперативної діагностики та оцінки в динаміці, прийняття професійних управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Моніторинг допоможе зібрати, узагальнити і проаналізувати всю сукупність інформаційно-аналітичних даних, пов'язаних з найбільш проблемними напрямками мотивації праці і трудових відносин, що дозволить своєчасно прийняти управлінські рішення на різних рівнях менеджменту, орієнтовані на усунення негативних наслідків, що стримують спонукальні мотиви до високопродуктивної праці в розрізі окремих напрямків сільськогосподарського виробництва.

У процесі моніторингу доцільно детально проаналізувати трудову поведінку працівників, їх потреби, інтереси і мотиви. Систематичне та детальне дослідження стану мотивації персоналу сприятиме розробленню найбільш ефективних у таких умовах стимулів активізації трудової діяльності, посиленню їх зацікавленості в підвищенні трудових показників.

Керівництву сільськогосподарського підприємства для оцінки мотивації персоналу необхідно розраховувати та аналізувати такі ключові показники, як:

- професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- якість професійної підготовки і перепідготовки робочої сили на підприємстві;
- рівень зайнятості персоналу;
- форми та методи матеріального та нематеріального стимулювання трудової діяльності і їх дієвість;
- рівень задоволеності займаною посадою, виконуваною роботою і результатами трудової діяльності;
- ключові мотиви трудової діяльності працівників;
- розмір реальної заробітної плати;
- ступінь диференціації доходів працівників підприємства;
- реальний бюджет працівників і їх родин;
- рівень забезпечення житлом, медичними, культурними, транспортними послугами;
- особиста безпека у процесі здійснення трудових функцій та інші.

За результатами моніторингу мотивації персоналу повинні розроблятися конкретні пропозиції, спрямовані на підвищення трудового потенціалу працівників, спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

**Висновки і пропозиції.** Отже, для успішного використання персоналу підприємства та нарощування його трудового потенціалу необхідне постійне управління процесом мотивації. Для того, щоб система мотивації персоналу була ефективною, необхідно використовувати на практиці основні закони поведінки; закони інерційності людських систем; закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; соціально-психологічні, біопсихічні закони, завдяки використанню механізму дії яких можна своєчасно відслідковувати та коригувати поведінкові характеристики персоналу з метою усунення їх негативного впливу на мотивацію. В сучасних умовах для кожного сільськогосподарського підприємства важливо розробити дієвий механізм мотивації персоналу з урахуванням особливостей видів діяльності, підходів до мотивації, інструментів мотиваційного впливу та ін., що дозволить постійно контролювати мотиваційний процес, оцінювати ефективність управлінського впливу на персонал, використовувати наявні можливості нарощування трудового потенціалу кожного працівника і підприємства в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко ; Хар. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.

---

**ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

---

2. *Дмитренко Г. А.* Формування цілеорієнтованої мотивації персоналу: організаційно-технологічний аспект / Г. А. Дмитренко, Є. Р. Чернишова // Вища школа. – 2009. – № 12. – С. 19–28.

3. *Дмитренко Г. А.* Технологія цілеорієнтованої мотивації персоналу із застосуванням мотиваційного моніторингу / Г. А. Дмитренко, М. С. Діденко, О. В. Стахів. – К. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2012. – 23 с.

4. *Зіновчук В. В.* Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств / В. В. Зіновчук, Т. В. Штерма. – Чернівці : Буковинський університет, 2012. – 228 с.

5. *Кропивко М. М.* Мотивація як основний чинник розвитку господарств населення / М. М. Кропивко // Економіка АПК. – 2014. – № 11. – С. 29.

6. *Котова Н. І.* Мотивація персоналу агропромислових підприємств: проблеми та напрями забезпечення [Електронний ресурс] / Н. І. Котова, І. Ю. Кучеренко // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С. 226–230. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr\\_2011\\_1\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr_2011_1_37.pdf).

7. *Малік М. Й.* Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. – К. : ІАЕ, 2005. – 370 с.

8. *Харчишина О. В.* Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_106.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_106.pdf).