

УДК 338.43.01(477)

**Нечипорук А.А.**, кандидат економічних наук ([pzndc@ukr.net](mailto:pzndc@ukr.net))<sup>©</sup>*Поліський зональний науково-дослідний центр продуктивності агропромислового комплексу, м. Житомир*

## **ФОРМУВАННЯ НАУКОВО ОБҐРУНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ. НЕМАТЕРІАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

*Викладено основні засади формування науково обґрунтованої системи мотивації праці на виробництві через матеріальну і нематеріальну стимуляцію активізації трудової поведінки.*

**Ключові слова:** *нематеріальна мотивація праці, стимуляція праці, активізація трудової поведінки, система мотивації праці, мотиваційні чинники.*

**Вступ.** Мотивація праці або спонукання працівників до трудової активності забезпечує ефективне використання трудових і фінансових ресурсів. Недосконалість мотиваційного механізму сільськогосподарських підприємств безпосередньо впливає на продуктивність живої праці і на адекватність кількості її витрат [1, с.79]. З огляду на безумовний вплив цих чинників на стабільність сільськогосподарського виробництва, особливо в умовах ринку, доцільно не тільки вивчати мотивацію (як матеріальну, так і нематеріальну), а й формувати науково обґрунтовані системи стимуляції трудової поведінки. Сучасними дослідженнями в достатній мірі висвітлюється роль матеріальної мотивації праці, а саме: нормуванню праці, її оплаті, тарифікації відповідно до галузевих гарантій, різним видам преміювання та матеріального заохочення. Проблемою є недостатня увага до нематеріального стимулювання праці, яке вектором свого впливу спрямоване, насамперед, на поліпшення соціально-трудових відносини. Науково обґрунтоване формування матеріальної і нематеріальної мотивації праці у їх синергетичному системному поєднанні полегшує вирішення поставленої проблеми. У сучасній виробничій діяльності існують певні чинники, які заважають формуванню науково-обґрунтованих систем мотивації праці та повноцінному застосуванню мотиваційного механізму активізації трудової поведінки працюючих. Вони можуть спричинити негативну оцінку розвитку теорії мотиваційного стимулювання праці в цілому як важливої соціально-економічної складової виробничого процесу в умовах ринку. Для цього необхідно формувати науково обґрунтовані мотиваційні системи матеріальної і нематеріальної стимуляції (активізації) трудової поведінки.

**Викладення матеріалів досліджень.** Наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності людини розпочалося одночасно з зародженням

капіталізму. Одним із перших вивчати цю проблему почав А. Сміт. На його думку, основним мотивом діяльності людини, особливо в умовах ринку, є особистий економічний інтерес, прагнення до максимальної матеріальної вигоди, природне бажання кожного поліпшувати свій добробут. Суттєвий внесок у розвиток системних уявлень про формування мотиваційного механізму зробили Ф. Тейлор, Г.Гант, Ф. Гілберт, Г. Емерсон, а також О. Шелдон та А. Файоль. На початку ХХ ст. домінувала думка, що працівника цікавить тільки оплата праці, тому у більшості випадків не брались до уваги такі нематеріальні мотиваційні важелі як соціальні преференції, техніка безпеки та охорона праці, гарантії зайнятості тощо. На противагу концепції Ф. Тейлора про людину з вузьким колом матеріальних потреб, Е. Мейо з групою вчених прийшли до висновку про вирішальний вплив на трудову активність морально-психологічних факторів, адже перевагу у конкурентній боротьбі можливо отримати лише при використанні якісної робочої сили з високим мотиваційним рівнем у контексті підвищення професіоналізму, кваліфікації, збільшення особистого трудового внеску у спільну справу [2, с. 25]. Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються на сторічному досвіді наукової організації праці. Це теорія потреб М. Туган-Барановського та Д.Мак-Клелланда, ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга [3, с. 45] а також процесійні теорії – теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості С. Адамса, теорія результативної валентності процесу винагородження Дж. Аткинсона та інших. Але праці таких дослідників як Д.П. Богиня, В.С. Васильченко, А.М. Грінченко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб свідчать про значне ускладнення адаптації теоретичних розробок у практику сучасної виробничої діяльності [4, с. 25]. У сільськогосподарському виробництві така ситуація пояснюється різними чинниками: уповільненням реформ оплати праці, недорозвиненістю ринку праці, проблемами у сфері інвестування, зловживаннями та некомпетентністю роботодавців, і, врешті, національною ментальністю. Незважаючи на значну кількість публікацій в цьому напрямку, питання формування і подальшого удосконалення наукової мотивації праці системно не досліджено..

“Мотивування” – термін, який методично визначено як комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування у них стійкої мотивації до праці [5, с. 18]. Ним варто користуватися для уникнення плутанини та неоднозначності сприйняття суті явищ. Мотивування є функцією керівників та інших суб’єктів організації праці. Самими лише стимулами важко підтримувати високу трудову активність працівників протягом тривалого періоду. Людина швидко звикає до стимулів, бо потреби її в основному задовольняються. Тому якщо не створити належні умови для праці, навчання, розвитку здібностей, інтересів особистості й колективу, мотивація ослабне. Стимул зацікавлює, спонукає працівника до певного стилю і характеру трудової поведінки. Сильні стимули, як правило, сприяють формуванню стійкої мотивації до свідомої, ініціативної, творчої діяльності. Слабкі стимули

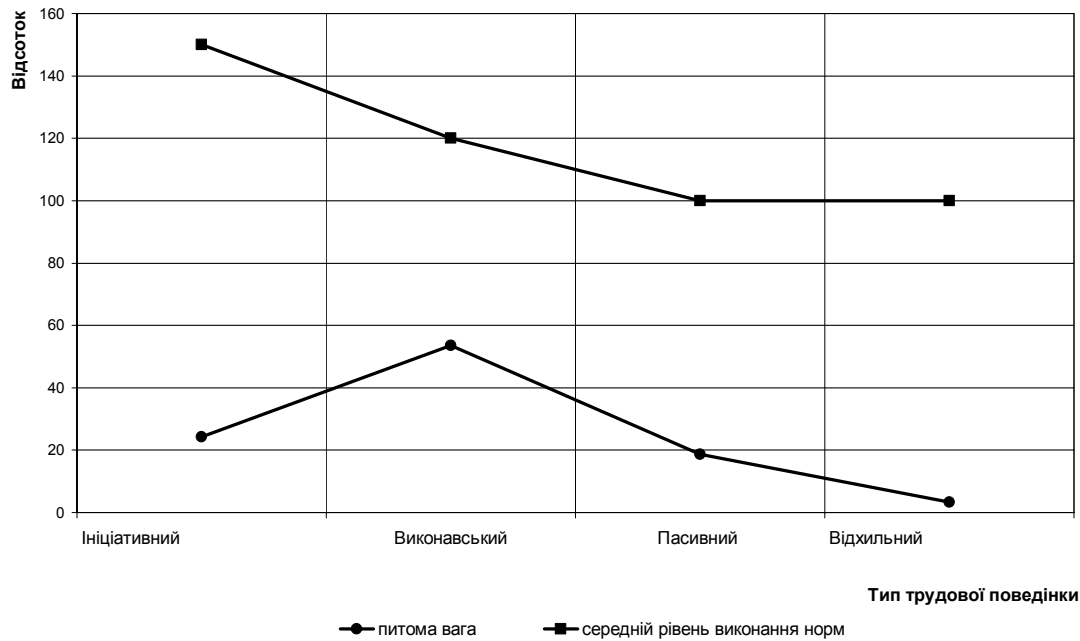
навпаки можуть послаблювати внутрішні мотиви, формувати інертне, байдуже ставлення до своїх трудових обов'язків [6, с. 146]. Різниця між стимулами і мотивуванням праці наведена у табл.1

Таблиця 1

**Характеристика відмінностей між мотивацією та стимулюванням праці**

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	У межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведіння людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомленої і не завжди погодженої із ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще, ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Однак за визначенням О. Стахова й А. Черкасова кількість мотивації або мотиваційний потенціал вимагає свого нормованого вимірника [7, с. 25]. Адже потенціал (від лат. *potentia* – сила) – це можливість, наявність сили, запасу, засобів, що можуть бути використані [8, с. 541]. Згадані автори розглядають мотиваційний потенціал як вимірювану величину, що відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника, і пропонують вимірювати їх у коефіцієнтах задоволення. П. Мартін радить вимірювати стимуляційний потенціал у мотиваційних балах, Т. Костишина – у мотиваційних рангах, В. Данюк та О. Чернушкіна – у середніх рівнях виконання норм праці робітниками для різного типу трудової поведінки [9, с. 32]. Схематична ця залежність наведена на рис.1.



**Рис. 1. Питома вага робітників різного типу трудової поведінки у їх загальній чисельності та їх середній рівень виконання норм праці**

Попит на робочу силу формується через новостворені або вакантні робочі місця. Кожен із напрямків відрізняється один від одного, але спільним для них є привабливість робочого місця. Вона характеризується вимогами до особистих даних потенційних працівників (вік, освіта, наявність житла, сімейний стан тощо), а також характеристикою праці – складністю виконуваних робіт, можливістю виникнення нестандартних ситуацій, рівнем відповідальності та напруженості праці. На нашу думку, важливою характеристикою робочого місця є також наявність стимулів, що спонукають потенційного працівника ухвалити рішення щодо працевлаштування на обрану роботу. Науково-обґрунтована система стимулювання праці, яка має застосовуватись на виробництві, робить вакантні місця більш привабливими. Однак варто зауважити, що така система не тільки характеризує робочі місця, а й впливає на якісний і кількісний склад попиту на робочу силу. Наприклад, доплата за вищу освіту стимулює до навчання, доплата за знання певного технологічного процесу стимулює до його освоєння, доплата за вчений ступінь стимулює до наукової діяльності тощо. Протягом останніх десяти років вміння користуватись офісною технікою, ресурсами мережі *Internet* стало однією з головних умов найму на роботу. На наше переконання, знання іноземної мови, з огляду на інтеграційні процеси у Євросоюз, стане пріоритетною умовою працевлаштування. Тому для отримання бажаної вакансії претендент

намагатиметься опанувати додаткові актуальні навички. Це дає підставу стверджувати, що працівник одночасно з місцем роботи обирає й відповідну систему стимулювання, яку роботодавцю необхідно постійно удосконалювати на системних засадах.

Формування мотивів праці відбувається здебільшого індивідуально. Адже між усвідомленими потребами та сформованими мотивами можуть стояти лише індивідуальні особливості людини: освіта, стан фізичного і психічного здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали, захоплення тощо. Мотиви трудової діяльності можуть регулюватися зовнішніми чинниками: посилюватися стимулами або нівелюватися антистимулами. Будь-який зовнішній чинник для конкретної людини перетворюється на стимул лише за умови, що він буде нею усвідомлений, сприйнятий як цільовий об'єкт задоволення певної потреби та викличе у свідомості відповідний інтерес – спонукальний мотив до дії [9, с. 33]. Людина працює продуктивно та із задоволенням тоді, коли відчуває інтерес до конкретної діяльності, бачить зв'язок між власними трудовими зусиллями і бажаним результатом. У її свідомості формується позитивна мотивація до праці. І навпаки – несприятливі умови праці, відсутність перспектив службового росту, нецікава робота, тривалі конфлікти у трудовому колективі діють як антистимулятори, що мають зворотній вектор впливу. Адже позбавлена мотивації праця не приносить людині задоволення. Вона обтяжлива та малопродуктивна.

Як було зазначено вище, мотивація до праці у кожної людини формується і проявляється індивідуально. Але на виробництві вона не може бути лише особистою справою. Оскільки мотивація визначає ставлення людини до праці і від цього залежать результати праці, то посилення мотивів є одним із найважливіших завдань організації виробництва. Трудова поведінка людини обумовлена впливом на неї численних чинників матеріальної і нематеріальної мотивації праці, які діють із різною силою, але одночасно, тобто у синергетичному поєднанні, лише за тієї різниці, що вплив одних може бути провідним (домінуючим), а інших – допоміжним, або додатковим (рис.2).

Матеріальна і нематеріальна мотивації праці мають внутрішні і зовнішні чинники. Внутрішню мотивацію як особливий психічний стан людини утворюють мотиви, що виникають унаслідок усвідомлення потреб і складної взаємодії індивідуальних особливостей особистості. Дія системи внутрішніх спонукальних сил до праці (мотивів) формує у свідомості людини особливий стан, що у психології власне і називають мотивацією. М. Кордуэл, наприклад, розглядає таку мотивацію як "... внутрішній стан організму, який спонукає його поводитися певним чином" [10, с. 83]. Отже, у різних працівників мотивація проявляється по-різному. Звідси – неоднакове ставлення до трудових обов'язків, трудової поведінки, і як результат – різні результати праці. Наприклад, на будь-якому виробництві існують випадки утримання "кадрового баласту" – працівників, яких роботодавець прагне позбутися при першій нагоді. Вони, як правило, мають негативний тип поведінки, часто не

виконують норми, припускаються браку продукції, прогулюють та спричиняють конфлікти, що погіршує морально-психологічний клімат у колективі.



**Рис.2. Класифікація і зміст науково обґрунтованої системи мотивації праці**

Зовнішнє спонукання працівника до тієї чи іншої форми трудової поведінки через використання різних стимулів є зовнішньою мотивацією. Наприклад, М. В. Семикіна під зовнішньою мотивацією розуміє стимулювання працівників у широкому трактуванні [11, с. 34]. Вона виділяє три види зовнішньої мотивації: а) адміністративну (примусовість, виконання за наказом, інструкцією); б) моральну (подяка керівництва, визнання досягнень у колективі); в) економічну: мотивація за результатом, за статусом або рангом (оплата праці, бонуси, надання пільг, дивіденди).

Питаннями стимулювання праці на підприємствах здебільшого займаються відділи заробітної плати. Але широкий спектр зовнішніх мотиваторів перебуває поза межами компетентності фахівців зазначених служб. Це питання розвитку персоналу, нормування праці, інформаційного забезпечення, залучення працівників до участі в управлінні, раціоналізація трудових процесів тощо. Отже, для менеджменту мотивація є однією з функцій управління поряд із плануванням, організацією та контролем виробництва. Її значення полягає у використанні стимулів для посилення внутрішньої мотивації. Як було зазначено вище, внутрішня і зовнішня

мотивація – принципово різні поняття, явища і процеси. За своєю суттю мотивація як функція управління близька до зовнішньої мотивації, хоча ці поняття не тотожні. Висновок: три різні категорії, які вивчаються трьома науками (психологією, економікою праці та менеджментом) визначаються однаковим терміном – “мотивація”. Це спричиняє плутанину, а отже, ускладнює дослідження процесів організації праці. З огляду на це доцільним буде коротко проаналізувати дефініції цих термінів. Терміни “зовнішня мотивація” та “мотивація як функція управління” є близькими за суттю і призначенням, але в науковій літературі вони трактуються як чинники управління стимулюванням. Однак посилювати мотивацію зовнішніми по відношенню до працівника засобами можливо не лише за допомогою стимулів, арсенал яких, до речі, досить обмежений. Зовнішній вплив на мотивацію працівників має бути системний та науково обґрунтований. Він формується одночасно у межах інституцій економіки праці, організації праці й управління персоналом як складових загального менеджменту.

Значні витрати на мотивацію та стимулювання праці є причиною небажання керівників розвивати її систему. Заощадження на умовах праці, охороні здоров'я і навчанні працівників є зневагою до своїх підлеглих, яка призводить до втрати стимулів та зниження інтересу до роботи. Отже, існує ще й суб'єктивний фактор: особисті якості керівників та їх взаємовідносини із підлеглими. Безперечно існує ще й колективний суб'єктивізм або організаційна культура. Адже колеги по роботі своїми особистими якостями та кваліфікацією мають безперечний вплив на кожного окремого індивіда, створюючи загальну позитивну виробничу поведінку. Отже, індивідуальні пріоритети працівника разом із реальною можливістю переміщення по службі, підвищення свого кваліфікаційного, духовного і фізичного рівня створюють відчуття задоволення від роботи та самоповагу. Таким чином, моральна психологічна нематеріальна стимуляція трудової поведінки (рис 1) вимагає високої культури управління персоналом, домінування демократичного стилю керівництва, естетизації виробничого середовища, гуманізації праці [12, с. 196]. Всі вищевказані фактори безперечно сприятимуть високій корпоративній культурі, як складовій виховання корпоративного патріотизму. Вищенаведені фактори мають бути обов'язково враховані при формуванні наукової системи мотивації праці.

**Висновки.** 1. Недосконалість існуючої теорії наукової мотивації праці зумовлена недостатністю системних теоретичних досліджень в цьому напрямку.

2. Сформована система мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної) визначає синергетичну дію організаційно-виробничих, соціально-психологічних та заохочувальних чинників усталеного розвитку виробництва.

3. Раціональне, виважене, кількісно визначене нематеріальне мотивування значно підвищує ефективність виробничої діяльності підприємств, що вимагає подальших досліджень у цьому напрямі. Адже на сучасному динамічному етапі розвитку вітчизняної економіки виробничому персоналу як ніколи притамана часта зміна пріоритетів, зростання ролі

самотивації (через самооцінку та самовираження), трансформація усталеної ментальності.

6. Ігнорування дії нематеріального мотиваційного середовища послаблює роль стимуляційних процесів трудової активності працюючих в процесі управління персоналом підприємства, і, навпаки, використання нематеріальної активізації трудової поведінки посилює системний характер мотивації як важливого методу управління персоналом сучасного виробництва.

#### Література:

1. Вітвіцький В.В. Мотивація праці в умовах економічної реформи / В.В. Вітвіцький // Економіка АПК. – 2000. – № 12. – С. 79-82.
2. Костишина Т. Мониторинг мотиваційного механізму на підприємствах споживчої кооперації / Т. Костишина // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 3. – С. 25-31.
3. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 3. – С. 25-31.
4. Васильченко В.С., Грінченко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: Навч. Посіб. – К. КНЕУ, 2005. – 403 с.
5. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – С.141.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.:КНЕУ, 2005. – 337 с.
7. Стахов О. Оцінка мотиваційного персоналу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001/ О. Стахов // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – С. 42-48.
8. Словник іншомовних слів за ред. Члена-кореспондента АН УРСР О.С. Мельничука; Головна редакція УРЕ Академії наук Української РСР. – К., 1974. – С. 541.
9. Данюк В., Чернушкіна О. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки/В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 4. – С. 32-36.
10. Кордуэлл М. Психология. А – Я: Словарь-справочник/Пер. с англ. К.С. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999 - С.178
11. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Монографія. – Кіровоград, НІК, 2003. - С.185
12. Білоус Т.В. Системний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства // Матеріали 1 міжнародної науково-практичної конференції “Управління державою III тисячоліття”. – Л., 2002. – С. 195-199.

#### Summary

**Nechyporuk A.A**

#### **POLESKY ZONE RESEARCH CENTRE OF PRODUCTIVITY AGRO INDUSTRIAL COMPLEX**

*Bases of formation of the scientific-grounded system of motivation of labour are expounded on a production through financial and non-material stimulation of activation of labour conduct.*

*Стаття надійшла до редакції 8.09.2010*