

УДК 338.43:338.512:663/635

А.А. Нечипорук

к.е.н.

Поліський зональний науково-дослідний центр продуктивності АПК

## НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ

*Викладено роль нематеріальної мотивації праці як важливого чинника у стимуляційному процесі активізації трудової поведінки виробничого персоналу. Доведено, що роль мотиваційного механізму залежить від його наукового обґрунтування, а результативність – від ступеня мотивації як вимірного показника.*

### Постановка проблеми

Ефективність функціонування галузей сільського господарства значною мірою залежить від механізму оплати за виконану роботу. Мотивація, або спонукання робітників до праці, стимуляція їх трудової активності забезпечує ефективне використання трудових і фінансових ресурсів. Недосконалість мотиваційного механізму сільськогосподарських підприємств безпосередньо впливає на продуктивність живої праці та на адекватність кількості її витрат [1, с. 79]. З огляду на безумовний вплив цих чинників на стабільність сільськогосподарського виробництва, особливо у ринкових умовах, доцільно вивчати основні види мотивації до праці: матеріальну та нематеріальну, які, на наш погляд, не можуть існувати окремо. Сучасними дослідженнями в достатній мірі висвітлюється роль матеріальної мотивації праці, а саме: нормування праці, її оплата, тарифікація відповідно до галузевих гарантій, різні види преміювання та матеріального заохочення. Проблемаю є недостатня увага до нематеріального стимулювання, яке вектором свого впливу спрямоване насамперед на поліпшення соціально-трудових відносини у будь-якому виробництві, у т.ч. і сільськогосподарському.

Існують певні чинники, які заважають повноцінному застосуванню нематеріального мотиваційного механізму активізації трудової поведінки працюючих у виробничій діяльності сучасного підприємства. Вони можуть спричинити негативну оцінку розвитку теорії нематеріального стимулювання праці в цілому як важливої соціально-економічної складової виробничого процесу в умовах ринку. Для цього доцільно вивчити можливість формування або відтворення нематеріального заохочення для виробничого персоналу підприємств.

### Стан вивчення проблеми

Наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності людини почалося разом із зародженням капіталізму. Одним із перших розглядали цю позицію в економічному аспекті розпочав А. Сміт. Він підкреслював, що головним мотивом діяльності людини, особливо в умовах ринку, є особистий економічний інтерес, прагнення до максимальної матеріальної вигоди, природне

бажання людей поліпшувати свій добробут. Суттєвий внесок у розвиток системних уявлень про формування трудових мотивів і мотивації праці 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 техніка безпеки праці, охорона праці, соціальні преференції, гарантії зайнятості тощо. На противагу концепції Ф. Тейлора про людину з вузьким колом матеріальних потреб, Е. Мейо з групою вчених робить висновок, що вирішальний вплив на трудову активність мають не тільки матеріально-речовинні, а й морально-психологічні фактори, адже перевагу в конкурентній боротьбі отримують ті фірми, які використовують якісну робочу силу, де працівники мають високу мотивацію до праці на засадах 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, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга та інших [3, с. 45]. Процесійні теорії – теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона – відображають процес винагородження. Але праці таких дослідників, як Д.П. Богині, В.С. Васильченка, А.М. Грінєнка, О.А. Грішньої, 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 реформування системи оплати праці, недорозвиненістю ринку праці, проблемами у сфері інвестування, зловживаннями та некомпетентністю роботодавців і, врешті, національною ментальністю. Незважаючи на значну кількість публікацій в цьому напрямі, питання удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників системно не досліджені.

### **Об'єкт та методика дослідження**

Об'єктом дослідження є процес формування системи нематеріальної стимуляції трудової поведінки виробничого персоналу на вітчизняних підприємствах.

У процесі дослідження використовувався монографічний метод для вивчення передового досвіду та тенденцій нематеріальної мотиваційної політики підприємств, як чинника активізації трудової поведінки виробничого персоналу. Статистичний метод використовувався при дослідженні рівня виконання науково обґрунтованих норм як показника матеріальної мотивації праці. Метод соціометричних опитувань використовувався для визначення ступеня нематеріальної мотивації праці як вимірного показника.

### Результати дослідження

Система мотивації, яка базується лише на матеріальних факторах, не є ефективною. Адже доведено, що навіть за умови підвищення заробітної плати рано чи пізно працівник перестане давати очікувану віддачу, і навіть не виправдано надвисока зарплата матиме демотивуючий вплив: навіщо працювати краще, коли й за несумлінну працю є змога отримати не менші гроші? Праця в такому випадку перестає бути ефективною, а працівник, тримаючись за своє робоче місце, може спричинити навіть шкоду виробництву. Отже, вся справа у психології людини. Якщо розглянути мотиви професійної діяльності, які виділяє Ф. Херцберг, то лише один із восьми мотивів відноситься до матеріальної мотивації – фінансової. Решта – визнання, відповідальність, відношення з керівництвом, кар'єрний ріст, співробітництво з колегами – відносяться до нематеріального стимулювання. На думку дослідника, кількість отриманої зарплатні не стимулює працівників в такій мірі, як поєднання матеріальної і нематеріальної мотиваційної стимуляції трудової поведінки. Безперечно, матеріальна мотивація праці на даний час превалює. Це яскраво видно на прикладі сільськогосподарських підприємств-латифундій, виробництво яких здебільшого орієнтоване на досягнення швидкого прибутку. Наприклад, на орендованих землях вирощуються культури з великою вегетативною масою (соняшник, кукурудза, озимий ріпак) щорічно, цим самим виснажуючи землю. За агротехнічними вимогами такі культури мають вирощуватись лише через 7–10 років. Маючи попит на продукцію, яка реалізується “з коліс”, такі підприємства не зацікавлені у багаторічній планомірній добросовісній конкурентній боротьбі за ринок збуту. Однак вони вимушені визнати переваги нематеріальної мотиваційної політики своїх колег по агробізнесу, робота яких зорієнтована на багаторічну працю із збереженням якісного кадрового потенціалу та спрямована на покращення соціально-трудова відносин на селі.

З кожним роком праця для робітника стає більш важливою ще й з міркувань самореалізації та самоактуалізації. На наше переконання нематеріальна мотивація праці базується на: 1) розумінні важливості результатів своєї праці для виробництва; 2) можливості кар'єрного росту; 3) можливості розвитку свого професійного рівня; 4) визнанні професійних результатів колегами по роботі та керівництвом; 6) відчутті професійної компетенції та відповідальності; 7) можливості виконувати відповідальну, складну роботу.

Не менш важливу роль відіграє поважне ставлення до ідейної складової праці, а саме: ролі психологічно-емоційного клімату на виробництві, можливості неформального спілкування з колегами по роботі, їх дружбі та взаємоповазі. Це властиво, перш за все, працівникам розумової праці – інженерно-технічному персоналу, спеціалістам і фахівцям будь-якого виробництва. Адже нематеріальне стимулювання дає можливість самореалізації, самовпевненості і значимості у своїй роботі. За даними російських вчених, нематеріальне стимулювання дає можливість підвищити продуктивність праці до 20 відсотків.

За даними білоруських вчених найбільш важливими формами нематеріальної мотивації праці є: подяка керівництва у присутності колег по роботі, надання бонусних соцпакетів, відгулів, подарунків, вручення квітів, грамот, кубків, розміщення фото передовиків виробництва на дошках пошани та на офіційних сайтах підприємства.

Не зайвим буде виокремити стимуляційні соціальні пакети, які існували ще за радянських часів. Працівник швидко звикає до можливості: придбати дешеву путівку в дитячий табір, путівку на санаторно-курортне лікування; харчуватись за невеликі кошти (наприклад у полі під час жнив); безкоштовного корпоративного медичного обслуговування; страхування; безкоштовного проїзду до місця роботи; користування стільниковим зв'язком за рахунок підприємства. Отже, наявність соціальних пакетів може бути основним при вирішенні питання про працевлаштування. Схематично класифікація і зміст основних методів активізації трудової поведінки наведена на рисунку 1.



**Рис. 1. Класифікація і зміст основних методів активізації трудової поведінки працівників**

Вищенаведені форми нематеріальної стимуляції можуть бути як індивідуальні, так і колективні. До індивідуальних можна віднести: пільги, що

пов'язані з графіком роботи (зміни); створення “банку неробочих днів”, що дозволяє працівнику самому використовувати свій час; зміну статусу працівника; запрошення на корпоративні міроприємства, що не пов'язані з роботою тощо. За останні роки почали впроваджуватися такі нетрадиційні запозичені форми нематеріальної мотивації праці, як наставництво та обіди із генеральним керівництвом підприємства. До колективної нематеріальної стимуляції трудової поведінки належать колективна симпатія, публічне визнання, повага, взаємовиручка (“відчуття ліктя”), готовність надати допомогу зі сторони колег, без якої працівник, отримавши раптово великі повноваження або складні завдання може здатись, не розпочавши роботи.

Нематеріальна мотивація праці не ототожнюється із безоплатною. Існує цілий ряд пільг, які традиційно відносяться до нематеріальної мотивації виробництва, оскільки працівник не отримує на руки “живі гроші”. Однак їх впровадження у виробництво вимагає від виробника продукції, у т.ч. і сільськогосподарської, відповідних витрат на соціальні пільги: додаткове пенсійне забезпечення, медичне страхування, оплату проїздів, обідів, стільникового зв'язку тощо. Нематеріальні стимули – це відповідні моральні заохочення: подяки працівникам у присутності колективу, нагороди грамотами та відзнаками тощо.

Питання мотивації до кожного працівника застововується індивідуально, але всі мотиваційні важелі (як матеріальні, так і нематеріальні) мають бути систематизовані. Систематизація вимагає своїх стандартів та інших вимірників. Значних успіхів у цьому досягнула Міжнародна організація стандартизації (ISO). Для виходу вітчизняної продукції на міжнародний ринок дедалі більше українських підприємств (у т.ч. і сільськогосподарських) впроваджують і сертифікують у себе системи управління згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 “Система менеджменту якості. Вимоги”. Стандарт ґрунтується на таких принципах: 1) орієнтація на споживача; 2) лідерство; 3) залучення працівників; 4) системний підхід до менеджменту; 5) постійне самовдосконалення; 6) прийняття рішень лише на підставі фактів.

Саме залучення працівників до управління якістю продукції вимагає перш за все мотивацію праці. Доведено, що тільки 10–15 % працюючих “викладаються” на 100 %, тоді як 80 % – потребують постійної мотивації та підтримки [5, с. 42]. Отже, щоб кожний робітник прагнув досягнути мети свого підприємства, він має бути до цього мотивований, а ефективність мотивації залежить, в першу чергу, від особистих уподобань, ціннісних орієнтацій та психо-фізіологічних особливостей людини. Для цього доцільним є впровадження системи вимірників та оцінок, що впливають на мотивацію праці, в т.ч. і нематеріальну. Однак таке своєрідне “нормування” критеріїв ціннісних оцінок людини неможливе без: 1) прозорих вимірних цілей підприємства (натуральних, метрологічних або грошових); 2) проінформованих прозорих конкретних меж відповідальності кожного працівника у контексті їх відповідності до офіційних посадових інструкцій (вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома

сторонами); 3) атестації працівників при виникненні будь-яких кадрових непорозумінь або колізій; 4) застосування, при необхідності, підготовки та підвищення кваліфікації здібних працівників (за їх згодою).

Отже, сама мотиваційна політика, або мотиваційний потенціал (за визначенням О. Стахова, А. Черкасова), будь-якого підприємства, у т.ч. і сільськогосподарського, теж вимагає свого нормованого вимірника. Адже потенціал (від лат. *potentia* – сила) – це можливість, наявність сили, запасу, засобів, що можуть бути використані [6, с. 541]. Згадані автори розглядають мотиваційний потенціал як вимірювану величину, що відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника, і пропонують вимірювати його 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, приклад якого наведений у таблиці 1.

*Таблиця 1. Середній рівень виконання норм праці робітниками різного типу трудової поведінки*

| Типи трудової поведінки робітників | Питома вага у загальній чисельності робітників, % | Середній рівень виконання норм, % |
|------------------------------------|---|-----------------------------------|
| 1. Ініціативний                    | 24,3  | до 150                            |
| 2. Виконавський                    | 53,6  | до 120                            |
| 3. Пасивний                        | 18,7  | 100                               |
| 4. Відхильний                      | 3,4   | менше 100                         |

Дію нематеріальних мотиваторів можливо визначати як межу доцільності працівника підвищувати активність своєї трудової поведінки для отримання морального задоволення від роботи. Науково обґрунтована система стимулювання праці, що застосовується на підприємстві, робить виробничі місця більш привабливими для потенційних працівників. Однак варто зауважити, що вона не тільки характеризує робочі місця, а й впливає на кількісний та якісний склад попиту на робочу силу. Наприклад, протягом останніх десяти років вміння користуватись офісною технікою, ресурсами мережі Інтернету є однією з головних умов прийому на роботу. На наше переконання, знання іноземної мови, з огляду на інтеграційні процеси у Євросоюз, стануть теж пріоритетними умовами при найманні на роботу. Тому, для отримання бажаної роботи претендент намагається опанувати додаткові актуальні навички. Це дає підставу стверджувати, що працівник обирає разом з місцем роботи й відповідну систему стимулювання. Адже стимул зацікавлює, спонукає працівника до певного стилю і характеру трудової поведінки. Сильні стимули формують стійку мотивацію, свідому ініціативну творчу діяльність. Слабкі стимули можуть послабити внутрішні мотиви, формувати інертне, байдуже ставлення людини до своїх обов'язків.

Трудова поведінка значною мірою залежить від умов, в яких людина працює. Але за слабких матеріальних стимулів і розкішні умови виробництва не здатні створити сильної мотивації. І навпаки – роботодавець, слідкуючи за вартістю робочої сили на

ринку праці, намагається штучно підтримувати заробітну плату на рівні, що склався в регіоні. Водночас він заощаджує на умовах праці, охороні здоров'я, навчанні працівників. Зневажливе ставлення до своїх підлеглих призводить до втрати стимулів та зниження інтересу до роботи. Таким чином, моральна психологічна нематеріальна стимуляція трудової поведінки (рис. 1) вимагає включення до неї високої культури управління персоналом, домінування демократичного стилю керівництва, естетизації виробничого середовища, гуманізації праці [7, с. 196]. Всі вищевказані фактори, безперечно, сприятимуть високій корпоративній культурі, як складовій виховання корпоративного патріотизму.

### Висновки

1. Недосконалість існуючої системи нематеріальної стимуляції трудової поведінки зумовлена недостатністю 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. Ефективна організація системи нематеріальної мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресу і розвитку вітчизняних підприємств.

3. Основою мотиваційного механізму є багатостороння задоволеність соціально-економічними і трудовими відносинами між сторонами – найманими працівниками і роботодавцем.

4. Ігнорування дії нематеріального мотиваційного середовища спричиняє послаблення ролі стимуляційних процесів трудової активності працюючих у процесі управління персоналом підприємств, і, навпаки, використання нематеріальної активізації трудової поведінки посилює системний характер мотивації як важливого методу управління персоналом сучасного виробництва.

### Перспективи подальших досліджень

Раціональне, виважене, кількісно визначене нематеріальне мотивування працівників підприємств значно підвищує ефективність виробничої діяльності підприємств, що вимагає, у свою чергу, подальших досліджень у цьому напрямі. Адже, на сучасному динамічному етапі розвитку вітчизняної економіки виробничому персоналу, як ніколи, притаманна часта зміна пріоритетів, зростання ролі самомотивації (через самооцінку та самовираження) і трансформація усталеної ментальності.

### Література

1. Вітвіцький В.В. Мотивація праці в умовах економічної реформи / В.В. Вітвіцький // Економіка АПК. – 2000. – № 12. – С. 79–82.
2. Костишина Т. Моніторинг 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., Гріненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. – К. КНЕУ, 2005. – 403 с.

5. 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.

6. Словник іншомовних слів за ред. члена-кореспондента АН УРСР О.С. Мельничука; Головна редакція УРЕ Академії наук Української РСР. – К., 1974. – С. 541.

7. 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.

---

---