

УДК 336

## **СУЧАСНІ ЧИННИКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Н. Ю. Фіщук**, к.с.-г.н., доцент

**Л. В. Поліщук**

**О. В. Поляруш**

Вінницький національний аграрний університет

*У статті акцентована увага на теоретичні аспекти мотивації персоналу та основні чинники впливу на мотивацію праці у контексті теорії життєвого циклу підприємства.*

**Ключові слова:** мотивація праці, життєвий цикл організації.

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання актуальним залишається пошук основних напрямів формування конкурентоспроможних сільськогосподарських підприємств. Низький рівень оплати, несприятливі та соціально – побутові умови праці, недостатня мотивація не дають змоги сільськогосподарським підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводять до масового відпливу працівників, зниження їхньої активності. Жодна система управління ефективно не функціонуватиме в сільськогосподарських підприємствах без ефективною системи мотивації, яка спонукає працівника до підвищення продуктивності праці. Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені ринковим господарюванням, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. Актуальність теми полягає в тому, що з відомих на сьогодні чинників виробництва одним із головних, який вимагає найбільших затрат, є праця і її належне оцінювання та мотивування.

**Постановка завдання.** Визначення основних чинників, що впливають на мотивацію праці в сільському господарстві та виявлення основних помилок в мотивації персоналу, встановлення основних проблем мотивації праці управлінського персоналу та з'ясування ефективних шляхів їх вирішення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед зарубіжних вчених проблемою мотивації праці займались А.Сміт, А.Маслоу, Ф.Герцберг, В.Врум, Е.Лоуер. Значний внесок у розробку теоретичних і прикладних питань мотивації трудової діяльності внесли вітчизняні науковці В.В.Адамчук, А.Г.Бабенко, Д.П.Богиня, В.С.Дієсперов, Й.С.Завадський, М.Й.Малік, М.І.Нижній, О.М.Стахів, О.В.Шкільов та інші.

**Результати.** Слід зазначити, що вперше термін «мотивація» було запроваджено у науковий обіг А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини» в 1900—1910 рр. Саме питання мотивації праці в різні роки досліджували економісти-теоретики, фахівці з економіки праці, менеджменту, соціології, психології та інших наук. Вони зробили значний внесок у вивчення питання мотивації праці. Сьогодні існують різні теорії мотивації, налічується велика кількість визначень поняття мотивації і загалом в науці закріпився плюралістичний підхід до розуміння даної категорії.

На відносини з працівниками часто переноситься стара радянська авторитарна модель управління, коли керівництво відмежовується від персоналу і зводить свої стосунки з працівниками до виплати зарплати за виконання певних функцій. До цього додається український варіант раннього капіталізму, який полягає в тому, щоб отримати від працівника найбільш можливу вигоду, не вклавши в нього відповідних коштів. Відповідно, персонал втрачає бажання викладатися, а виконує роботи рівно на стільки, на скільки від нього цього вимагає керівництво і не загрожує дисциплінарні стягнення чи штрафні санкції.

Мотивація представляє собою складний і динамічний процес. Не існує і принципово не може існувати єдиної системи мотивації трудової діяльності. Мотивація як процес повинна розвиватися динамічно, системно, а за характером впливу на працівника носити індивідуальний характер, і бути диференційованою. Рівень мотивації носить відносний характер, і кожен працівник вплив одного й того ж фактора мотивації оцінюватиме по-різному.

Слід зазначити, що у вище перерахованих дослідженнях знайшли яскравий вияв певні аспекти мотивації праці управлінського персоналу, ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності та ефективності праці. Разом з тим, вчені зазначають, що при аналізі мотивації праці управлінського персоналу виникає велика кількість нез'ясованих та суперечливих аспектів, які призводять до певної невизначеності в даному питанні, тому в межах даної теми існує ціла низка не вивчених та суперечливих аспектів.

Отже, мотивація являє собою перш за все прагнення певної людини до конкретної дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї і здійснити самотійно. Поряд з тим, мотивація праці уособлює в собі прагнення працівника задовольнити свої потреби або являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, котрі спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, яка орієнтована на досягнення визначених цілей.

Якщо ж мотивація виступає саме як процес внутрішнього пробудження людини до досягнення цілей, то демотивацію можна охарактеризувати як процес, в результаті якого внутрішнє бажання діяти у людини зменшується. Найбільш поширеними демотиваторами є стиль керівництва, ігнорування ідей

та ініціатив, відсутність почуття приналежності до компанії, відчуття досягнення, особистісного та професійного росту, невизнання досягнень і результатів, відсутність ресурсів, нечітка постановка цілей тощо.

Раніше основним завданням керівника вважалось вміння мотивувати персонал, тепер — вміння усувати демотивацію. Тобто прослідковується різка зміна саме головних завдань керівника, заміна старих методів на нові, котрі є набагато ефективніші ніж попередні і призводять до більш бажаних та якісних результатів.

Як зазначає О. Дигун, існує низка чинників, які змушують людину діяти та активувати свої дії. Це потреби, інтереси, мотиви та стимули. Виходить, що саме потреба породжує активність, а вже потім мотив спонукає до цілеспрямованої діяльності. До інструментів, які спричиняють дію певних мотивів, слід віднести саме стимули. Відсутність стимулів призводить до неефективного виконання поставленої задачі [3, с.83].

Г.Т. Куликов серед чинників, що впливають на формування механізму мотивації, виділяє: поведінкові аспекти і параметри навколишнього природного середовища; диференціацію за професіями, кваліфікаціями, доходами; гендерні аспекти; типи економічної системи, форми власності на засоби виробництва та результати праці. На мікрорівні впливають наступні чинники: техніко – технологічні (рівень новизни устаткування й прогресивних технологій); характер і зміст праці [3, с.84].

При дослідженні чинників, що впливають на формування механізму мотивації праці, А.Ю. Пакулін, крім заробітної плати, виділяє соціально – психологічну атмосферу, тобто можливість одержати і побачити результат своєї праці; відчуття значущості й необхідності на роботі, тобто соціальна політика, що діє в підприємстві (можливість одержання кредитів, знижок, оплата медичного обслуговування, можливість професійного кваліфікаційного зростання як повністю, так і частково за рахунок підприємства); делегування з боку керівника професійних завдань; стратегія фірми. Також автор відзначає, що найважливішою складовою мотиваційного механізму є якість виробленої продукції або послуг. Отже, при розробці ефективного механізму мотивації персоналу необхідно враховувати зв'язок з системою якості, результативністю, задоволеністю працівників з урахуванням стратегії розвитку підприємств [3, с.83].

Розглядаючи чинники мотивації в життєвому циклі організації можна розмежувати їх відповідно до етапу життєвого циклу організації, а саме:

1. На етапі підприємництва або народження з боку персоналу спостерігається цілеспрямована відданість справі, найвищий рівень згуртованості і взаємодії, яка в подальшому житті організації не повториться. На даному етапі персонал працює за ідею, але також необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, які залежать від віку, статі, соціального статусу, ціннісних орієнтацій, тобто у кожної людини існують свої спонукальні мотиви до діяльності. Але це ще не дає підстав для відсутності мотиваційної

роботи з боку керівництва на підприємстві. На даному етапі буде ефективною нематеріальна мотивація, до якої належать: подарунки, соціальний пакет, навчання, корпоративні святкування, відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом. Людині подобається відчувати свою значимість у колективі та повагу до себе. Саме тому мотиваційні подарунки, які продемонструють працівникові належне оцінювання його досягнень з боку керівництва, мають велике значення.

2. На етапі прискороного росту поруч із матеріальними мотивами велике значення має й самоповага, незалежність у роботі, повніше використання своїх здібностей. Оскільки на цьому етапі відсутні чітко встановлені правила управління і процедури, тому у системі мотивації певну увагу необхідно приділити чинникам регулювання трудової поведінки шляхом усунення незадоволеності й розчарування (умови праці, конфліктні ситуації). В період прискороного росту значну увагу слід приділити таким способам нематеріальної мотивації праці як: постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробнича та професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці. Постановка цілей передбачає, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника.

3. Розглядаючи етап формалізації, для якого характерне введення правил і процедур роботи необхідно пам'ятати, що тільки шляхом особистої зацікавленості робітників в праці можливо досягти підвищення її продуктивності. Тому необхідно створити ефективний механізм мотивації праці, який має здійснюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх мотивів. Суть внутрішніх мотивів полягає в тому, що вони визначаються й управляються безпосередньо людиною як особою її мисленням, інтелектом, рівнем професіоналізму та іншими позитивними і негативними моральними якостями. Зовнішніми мотивами є способи зовнішньої дії на мотивацію праці для досягнення якої–небудь мети або розв'язання конкретної задачі. Зовнішні мотиви слабо залежать від самої людини як особи, але істотно впливають на рівень мотивації праці. На даному етапі буде ефективним вдосконалення організаційної культури: визначення принципів формування стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників.

4. На етапі зрілості зазвичай досягається найвищий рівень розвитку організації, найвища продуктивність використання ресурсного потенціалу, високий рівень компетентності і майстерності. Цей час є періодом стабільності. Проблеми, які можуть виникати на цьому етапі, досить часто не помічаються або ігноруються. Зважаючи на це, мотивацію персоналу необхідно підсилювати, щоб якнайдовше продовжити цей період стабільності. Чинниками впливу може бути система накопичення позитивних результатів у вигляді будівництва житла для працівника, погашення заборгованості за житло,

кредиту за автомобіль і т.д.; преміювання працівника, яке може включати особистий його внесок, результати роботи підрозділу і підприємства в цілому.

5. На останньому етапі життєвого циклу організації, а саме спаду або старіння, спостерігається неефективна система мотивації. а це в свою чергу перебиває шляхи до розвитку чи відродження організації. Тому система мотивації персоналу, поряд із іншими заходами щодо відродження стабільності, потребує реструктуризації.

Навчання за кошт підприємства є одним з найважливіших моментів у мотивації працівників. Таке навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує кадри підвищеної кваліфікації. Даний чинник мотивації є ефективним на всіх етапах життєвого циклу організації.

Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди. На думку керівників багатьох фінансових установ України, такі мотиваційні заходи найбільше зближують людей у колективі. Проведення корпоративних святкувань особливо буде ефективним на етапі зародження організації.

Поруч із чинниками впливу на мотивацію праці персоналу науковці і практики виділяють помилки в мотивації персоналу, однією з головних є "грошова помилка", як називає її О. Потеряхін. Суть її полягає у перебільшенні і навіть абсолютизації ролі грошей як мотивуючого чинника. Безумовно, гроші є найбільш часто використовуваним стимулом. Вчені вже достатньо давно засумнівалися у всевладді грошей, як засобу спонукання до праці. Як дотепно помітив помітив Дж. Біллінгс, "За гроші можна, звичайно, купити чарівного пса. Але ніякі гроші не примусять його радісно виляти хвостом". Слід пам'ятати, що люди сильно розрізняються у своєму відношенні до грошей, своїй сприйнятливості до цього виду стимулів. Тому неправильно вважати, що введення системи оплати праці залежно від результатів роботи, раптово перетворить усіх працівників за одну ніч в сильно мотивованих з високими показниками праці.

Оскільки ми розглядаємо чинники, які впливають на мотивацію праці у системі життєвого циклу організації, то варто зауважити, що система мотивації персоналу повинна охоплювати всі рівні організації і життєвий цикл кожного працівника організації, починаючи від прийому на роботу і закінчуючи його звільненням.

**Висновки.** Мотиваційні системи в підприємствах і організаціях, які необхідно розробляти, повинні: по-перше, бути багатофакторними; по-друге,

мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; по-третє, постійно удосконалюватися та доповнюватися; по-четверте, бути значимими для організації.

---

### Література

1. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки./ Живко З. Б. // Актуальні проблеми економіки. – 2009.- №10. – с.65-73.
  2. Потеряхін О. Основні помилки мотивації персоналу. / Потеряхін О. // Страхова справа.-2008 р.-№1.-С.72-77.
  3. Шалевська О.Ю. Чинники впливу на мотивацію праці в сільському господарстві . / Шалевська О.Ю. // Економіка АПК.-2010 р.-№8.-С.81-85.
- 

### Summary

**Modern factors of motivation of labour in context of theory of life cycle of organization/ Fishchuk N. Y., Polishchuk L. V, Polyarush O. V.**

*In the article the accented attention is on the theoretical aspects of motivation of personnel and basic factors of influence on motivation of labour in the context of theory of life cycle of enterprise.*

**Key words:** motivation of labour, life cycle of organization.