



**В. М. Мороз**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри педагогіки і психології  
управління соціальними системами  
Національного технічного університету  
“Харківський політехнічний інститут”

УДК 351.83 (477)

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ДІЄВОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ГРОМАДЯН

*Міститься загальна характеристика концепцій мотивації трудової діяльності з визначенням місця та ролі суб'єктів державного управління у процесі формування механізму стимулювання економічної активності населення. Обґрунтовано можливі напрями державного впливу на процес формування мотивів трудової активності у особистості.*

**Ключові слова:** мотивація трудової активності, трудовий потенціал, стимулювання, державне управління.

Трудова мотивація є однією з найбільш актуальних проблем, яка має місце у суспільно-економічному житті країни. Пошук відповіді на питання, які пов'язані з визначенням місця і ролі трудової діяльності в процесі розбудови національної економіки та наближенні рівня продуктивності праці (заробітної плати, доходів громадян) до рівня країн які мають сталий рівень розвитку суспільно-ринкових інституцій — обумовлює необхідність здійснення системного дослідження мотивації праці. У цьому контексті, вирішення завдань щодо визначення чинників і методів формування мотивації праці, розробки методики оцінки ефективності заходів спрямованих на підвищення її рівня, обґрунтування пріоритетних напрямів формування і розвитку сучасного мотиваційного механізму трудової діяльності, набуває першочергового значення. Питання формування умов ефективного використання робочої сили та досягнення продуктивної зайнятості населення більше не є компетенцією виключно блоку економічних наук. Сфера дослідження методологічної бази мотивації праці розповсюджується на коло наукових інтересів вчених які працюють у межах психологічної, педагогічної, суспільно-політичної, управлінської наукової думки. Незавершеність процесу формування теоретико-методологічних засад мотивації праці, обумовлює об'єктивну необхідність створення науково обґрунтованого механізму мотивації трудової активності громадян, який зміг би за допомогою дієвих важелів і стимулів, підвищити зацікавленість осіб до високопродуктивної праці з максимально повним використанням трудового потенціалу.

Наука державного управління, як універсальна галузь наукової думки, має відповідний інструментарій щодо розбудови мотиваційного механізму, який є здатним об'єднати в єдиний комплекс цілі і результати трудової діяльності людини з стратегічними напрямами розвитку держави та потребами суспільства. Разом з тим, сформований механізм державного регулювання зайнятості, який направлений, перш за все на вирішення проблем зайнятості та скорочення безробіття, не вирішує проблему стимулювання трудової активності громадян країни у повному обсязі.

Отже, наукові дослідження які пов'язані з формуванням в особистості стійких мотиваційних утворень щодо її трудової діяльності та вдосконаленням механізму стимулювання економічної активності громадян набувають своєї актуальності та



значущості.

У національній економічній науці питання мотивації праці знайшли своє відображення у роботах О. А. Бугуцького, Д. П. Богині, О. Д. Гудзинського, І. С. Завадського, М. Й. Маліка та ін. Так, О. Бугуцький розглядав питання зростання рівня ефективності праці з позиції вивчення самої людини, структури її продуктивних здібностей і потреб. Вчений звернув увагу на визначальну роль механізму формування та розвитку трудової мотиваційної системи особистості в контексті підвищення продуктивності праці [1]. Серед основних елементів механізму активізації людського чинника в матеріальному виробництві О. Гудзинський називає: цілі, потреби й інтереси; мотиви діяльності; створенні умови самоактивізації індивідуальної й колективної діяльності; зовнішнє регулювання трудової активності індивідів і колективів; оцінку та контроль трудової активності індивідів і колективів; методи самоактивізації особливостей і колективів [2]. Дослідження механізму мотивації праці цілком обґрунтовано привернуло увагу представників психологічної наукової думки, таких, як: С. П. Льїн, В. К. Вілюнас, О. Н. Леонтьєв, С. С. Канюк, О. В. Баєва а ін. Коло інтересів психологів охоплює майже всі питання, які пов'язані з мотивацією трудової активності. Наприклад, дослідження В. Вілюнаса спрямовані на з'ясування зв'язку механізмів біологічної та соціальної мотивації, перетворенню процесів, що розвивають потреби. У цьому контексті вчений робить спробу опрацювати теоретичну базу для розбудови психологічного механізму мотивації людини [3]. Серед базових елементів такого механізму В. Вілюнас визначає впливи (змінюють мотиваційні утворення людини), емоційні процеси (основа для відповідних змін) та умови які визначають закріплення мотивів. У цьому контексті заслуговують на увагу роботи вітчизняних дослідників А. М. Колота, С. С. Канюка, П. А. М'ясоїда, Ф. І. Хміля, В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнєвої, та ін., серед кола наукових інтересів яких були питання мотивації. Слід звернути увагу, що майже всі роботи в області мікроекономіки або менеджменту, тим чи іншим чином були пов'язані з дослідженням мотивів діяльності суспільства, людей і підприємств. Так, Й. Завадський, запропонував у менеджменті новий підхід до вивчення особистості відповідно до спрямованості її поведінки, що визначає потреби, інтереси, ідеали, провідні мотиви та напрями формування її особистості. Серед дієвих чинників механізму мотивації він вказує організацію виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткість робочого ритму тощо), систему стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість), індивідуальні заходи матеріального й морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення [4]. Окремі елементи мотивації персоналу докладно описані у працях С. А. Агапцова, В. В. Адамчука, Б. М. Генкіна, В. М. Соколинського, О. В. Ромапова й інших авторів.

Питання розбудови мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян у тому чи іншому вигляді знайшли своє відображення в останніх дослідженнях В. В. Вітвіцького, В. С. Дієспєрова, М. І. Карліна, О. В. Шкільова, В. В. Юрчишина. Наприклад М. І. Карлін відзначає, що стимулювання праці виступає як сукупність форм зовнішнього впливу на працівника, за допомогою яких суб'єкти стимулювання праці вирішують суперечності у процесі залучення різних (за освітою, кваліфікацією, ментальністю тощо) працівників до неоднакових видів праці. Тому об'єктом стимулювання праці є не так самі люди, як їхні економічні інтереси, котрі залежать від потреб окремої людини [5].

Однак слід зазначити, що багато теоретичних питань мотивації трудової діяльності залишаються дискусійними й малодослідженими, а пропонувані практичні міри є розрізненими й часто не пов'язаними між собою. Нерозкритим є взаємозв'язок між теоретичним баченням і практикою формування мотиваційного механізму, не виявлені закономірності й основи його функціонування, недослідженим є механізм



регулювання соціально-трудових відносин. Недостатнім є рівень теоретичного осмислення питань і ролі механізму мотивації праці у підвищенні ефективності та продуктивності праці. У цьому контексті, слід звернути увагу на незавершеність процесу формування теоретичного підґрунтя мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян у межах суспільно-економічної парадигми сучасного етапу розвитку науки державного управління в Україні.

Відповідно до попередньо проведених досліджень було з'ясовано, що пошук відповіді на питання щодо створення умов для формування потреби у індивіда для використання наявного в нього трудового потенціалу лежить у площині прогресивного механізму політичної сфери суспільно-економічних відносин (прагнення до всебічного розкриття потенціалу елементів економіки). Разом із тим теорія суспільного вибору не передбачає можливості роботи політичної еліти за напрямом сумлінного та відданого служіння суспільству за виключенням обставин коли така діяльність здійснюється у контексті досягнення політиками власної (не суспільної) мети [6].

Вирішення цього протиріччя, на нашу думку можливо через взаємодію політичного та економічного механізмів у межах механізму функціонування держави. Ринкова система сприяє формуванню потреб особистості (мотивуючий вплив) в той час як політична система зосереджується на формуванні умов реалізації таких потреб (стимулюючий вплив). Суспільство повинно сприяти поєднанню зусиль мотивуючого та стимулюючого впливів на формування умов, що обумовлюють прагнення індивіда до максимального використання власного трудового потенціалу та його безперервного розвитку. Поєднання зусиль суб'єктів державного управління у контексті опрацювання дієвого мотиваційного механізму стимулювання трудової активності передбачає визначення основних принципів його формування.

Визначити можливі напрями державного впливу на процес формування дієвого мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян.

Мотивація трудової діяльності є складним, відносно стійким процесом, обумовленим певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності. Вона є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства (організації) [7, с. 225]. Слід звернути увагу на існування у науковій літературі певного ототожнення між категоріями "мотив" та "мотивація", що значно ускладнює подальші дослідження за відповідним напрямом. Наприклад, під мотивацією розуміють процеси детермінації активності людини або формування спонукання до дії (діяльності). Зрозуміло, що таке тлумачення мотивації охоплює безліч предметів та явищ які мають властивість детермінувати відповідну діяльність. Отже, мотивацію пов'язують перш за все з потребами та мотивами, світоглядом людини та особливостями її уяви про себе, особистісними особливостями та функціональним станом, знаннями про середовище та прогнозом його зміни, з очікуваними наслідками та оцінкою інших людей [8]. До мотивів зазвичай відносять різноманітні психологічні феномени: уявлення про ідею, почуття та схильності, потреби та потяги, спонукання та схильності, бажання та хотіння, думки, предмети зовнішнього світу тощо [9, с. 272]. Не ставляючи за мету дослідження у межах цієї статті наведення результатів аналізу змісту наявних у науковій літературі теорій мотивації (лише у межах зарубіжної психології їх налічують понад 50), прийmemo за основу систему поглядів Ж. Годфруа, який розглядає мотив як міркування за яким суб'єкт повинен діяти [10]. Тобто, мотив виступає як продукт інтелектуальної мозкової діяльності. Іншими словами, мотиви уявляють собою трансформовані свідомістю стимули. Система стимулів проявляється через внутрішні особисті мотиви людини, які залежать від її життєвого досвіду, моральних якостей, переконань, звичок.

У вітчизняній соціології домінують дві концепції мотивації праці. Одна з них зв'язує зміни у ставленні до праці лише зі змінами в системі матеріального стимулювання, а інша — зі змінами у змісті і характері самої праці. Така класифікація обумовлена наявністю двох груп мотиваційних теорій. Змістовні теорії мотивації базуються на



прийнятті до уваги різноманітних потреб і пов'язаних з ними факторів, які визначають поведінку працівників (ієрархія потреб А. Маслоу (так звана піраміда потреб); двохфакторна модель мотивації Ф. Герцберга (фактори які утримують на роботі або гігієнічні фактори та фактори які мотивують до праці); теорія потреб Д. Мак-Клелланда (потреби влади, успіху та причетності)). Процесуальні теорії мотивації виходять з того, що поведінка працівника визначається не тільки потребами, а й є функцією сприймання й очікування можливих наслідків від обраного типу поведінки (теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; модель Портера–Лоулера) [9].

О. Здравомислов у межах власної концепції мотивації трудової діяльності здійснив спробу поєднати ці теорії. На думку вченого баланс задоволення — незадоволення працею залежить від чотирьох компонентів мотивації: сприйняття оцінки праці (рівень винагороди); ступень залучення до змісту роботи, що виконується; стан та сприйняття міжособових відносин, у тому числі і у адміністративно-управлінській сфері; осмислення змісту трудової діяльності [11].

Разом з тим, слід наголосити, що будь-яка концепція мотивації трудової діяльності в різних ситуаціях матиме різну результативність. Тому дослідження ставлення до праці неможливе без конкретного аналізу форм його прояву в установках і поведінці індивіда. Це питання виходить за межі предмету нашої уваги, а тому, з огляду на його важливість та значущість, потребує на окремий напрям дослідження.

Спрощена класифікація мотивів пов'язаних з трудовою діяльністю подана на рис. 1. Наведена класифікація не є вичерпною та потребує на уточнення. Наприклад, слід звернути увагу на можливість включення до неї мотивів звільнення з роботи та мотивів її пошуку. Хоча це доповнення не змінює загального змісту порушеного питання — тип мотивації впливає не тільки на ефективність праці, а й на особистість працівника.

Таким чином, розбудова дієвого мотиваційного механізму стимулювання трудової активності передбачає формування конкретної потреби у особистості як внутрішнього побудника трудової активності. У цьому контексті суб'єкти державного управління повинні чітко усвідомлювати які саме потреби мають ті чи інші соціальні верстви населення. Суспільство не повинно стояти в остронь від процесу формування таких потреб у особистості. З огляду на природу процесу цілеутворення (ієрархія цілей), держава повинна чітко сформулювати яка ціль її існування в контексті сучасного етапу розвитку суспільства. Наявність такої цілі дозволить мінімізувати відхилення політичних сил які знаходяться при владі від схваленої суспільством стратегії розвитку держави.

Процес опрацювання такої стратегії повинен мати суспільний характер. Роль державного управління у цьому процесі повинна бути зведена виключно до організації відповідної діяльності та її ресурсного забезпечення. Держава не може розраховувати на бажання індивіда щодо максимального використання наявного в нього трудового потенціалу без створення взаємопов'язаних (взаємообумовлюючих) елементів системи суспільного розвитку. Розвиток суспільства повинен бути обумовлений розвитком особистості, яка у свою чергу сприяє розвитку суспільства. Такий підхід є цілком слушним з огляду на сутність моральних традицій в розумінні ролі держави. Наприклад, Б. Н. Чичерін визначив мету суспільного співіснування як безперешкодне прагнення всіх до більшої досконалості. Члени суспільства які об'єднані такою метою мають спільний інтерес та утворюють своєрідну єдність.

Елементи такої єдності повинні діяти у контексті сприяння суспільному благу з виключенням дій, що йому суперечать [12, с. 617]. Досить схожу позицію ми можемо зустріти у Т. Гоббса, який розглядав причину утворення суспільства через егоїстичні прагнення особистості до самозбереження які обумовлюються розумінням неможливості збереження власності за умови перебування людини у природному стані (за межами суспільства). За логікою цього погляду, людина обмінює свободу на гарантію елементарного виживання. Тобто, відбувається своєрідний обмін, хоча у цій парадигмі він не є еквівалентним: людина — не має ніяких прав за винятком права абсолютної покори, в той час як держава повинна контролювати навіть релігійні переконання своїх громадян. Разом із тим, Б. Н. Чичерін наголосив про недосконалість цього погляду

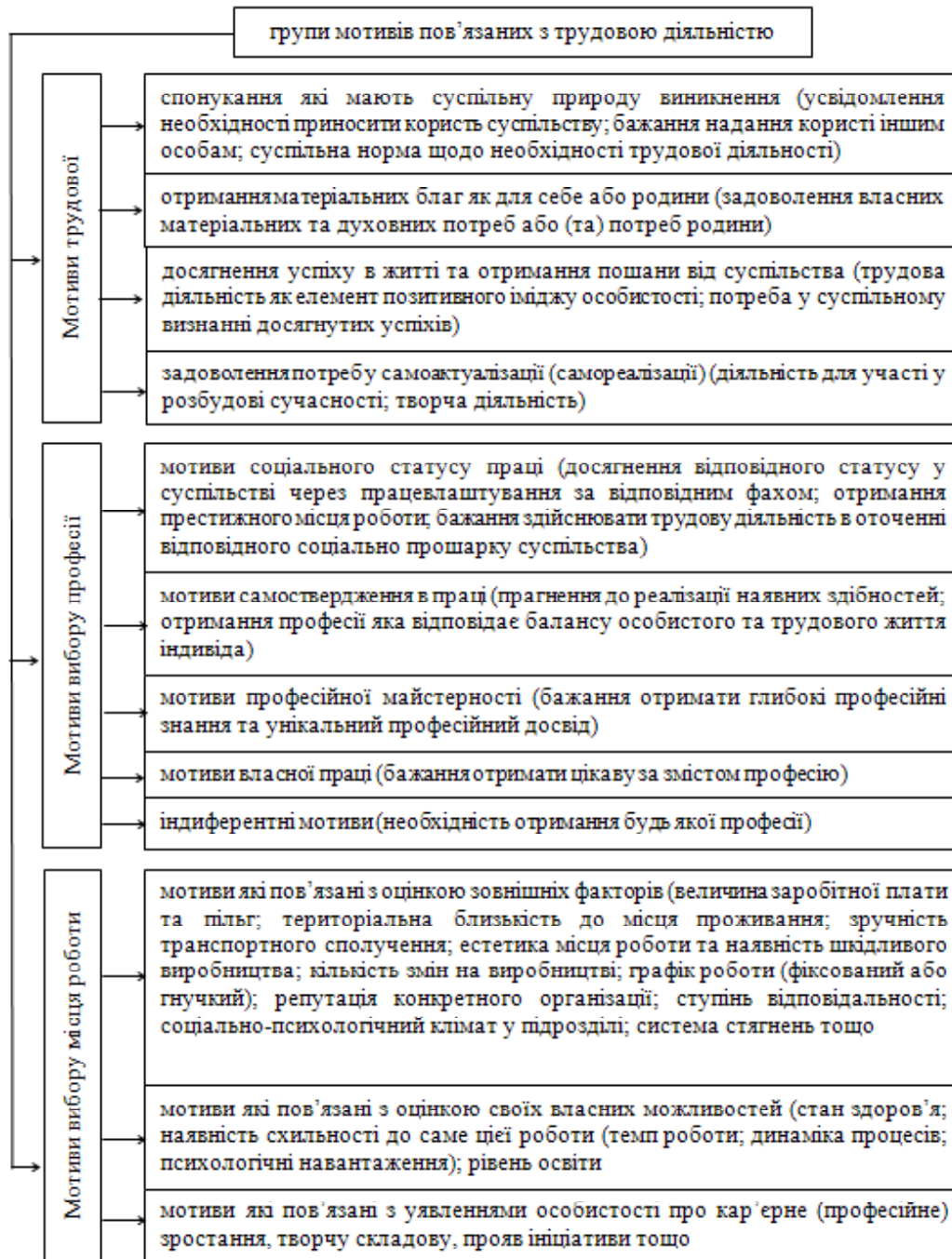


Рис. 1. Класифікація мотивів пов'язаних з трудовою діяльністю



в контексті ігнорування людської свободи, що значно звужує відповідну сферу. Саме свобода стає ключовим елементом у межах дії мотиваційного механізму трудової активності індивіда. Вирішення протиріччя між індивідуальною власністю людини на наявний в неї трудовий потенціал та суспільною участю у його формуванні (з одного боку, участь всього суспільства (держави) у процесі формування трудової можливості окремої особистості, а з іншого — одноосібне право індивіда на розпорядження наявним в неї потенціалом) уявляється можливим через активну участь держави у формуванні внутрішніх спонукачів трудової активності людини.

Дієвість мотиваційного процесу визначається ступенем задоволення особистих цілей, а отже діяльність суб'єктів державного управління за наведеним вище напрямом роботи повинна відбуватися з прийняттям до уваги умов, що впливають на поведінку людини і дозволяють зацікавити її до активної сумлінної праці. На нашу думку, вплив держави на процес усвідомленого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається впливом внутрішніх факторів (мотивів) може відбуватися через планування та впровадження таких заходів.

З огляду на необхідність участі держави у процесі формування мотивів трудової активності у особистості, суб'єкти державного управління повинні вжити заходи, результатом яких повинно стати усвідомлене прагнення особистості (як члена суспільства) до максимального використання наявного в неї трудового потенціалу. Серед можливих кроків за цим напрямом діяльності можуть бути такі:

— вплив на формування світогляду людини за напрямом суспільного усвідомлення змісту принципу — лише праця є джерелом багатства, споживчих благ, необхідних для задоволення матеріальних, духовних, соціальних та інших потреб людини, та його практичного наповнення;

— формування науково обґрунтованої, економічно доцільної та соціально-сприятливої стратегії розвитку держави з визначенням конкретних індикаторів оцінювання ступеню виконання пунктів її програми;

— впровадження в дію економічного механізму принципу єдності та взаємозв'язку результатів суспільно-економічного розвитку держави з рівнем розвитку трудового потенціалу особистості (рівень розвитку суспільства повинен бути обумовлений рівнем розвитку особистості);

— прийняття до уваги суб'єктами державного управління основних мотивів особистості пов'язаних з трудовою діяльністю при формуванні окремих напрямів державної політики сприятиме становленню та закріпленню відповідної мотиваційної системи особистості (працююча людина повинна бути задоволена змістом та характером праці. Наприклад, впровадження ефективно діючої системи профорієнтаційної роботи та системи профільної освіти сприятиме: становленню відповідального ставлення до свідомого і самостійного вибору професії, розвитку пізнавальної активності, самостійності, спостережливості, ініціативи; вихованню в особистості потреби в самоосвіті, самооцінці; формуванню професійно важливих якостей з метою професійного самовизначення у відповідності з психофізіологічними особливостями особистості; формуванню вірного розуміння сутності професійного самовизначення; виявленню і формуванню правильної мотивації вибору професії тощо);

— сприяти розробленню та впровадженню у життя нового інституціонального устрою в основу якого покладено закони архітектоніки (громадяни повинні відчувати себе комфортно, впевнено та захищено у межах власної держави), крім того, держава повинна подолати закладені традиції щодо сприйняття змісту та характеру праці через призму — людина живе для праці (труд як засіб виживання), на принцип — людина працює для життя (людина живе для отримання задоволення від результатів своєї праці).

Безумовно деякі з наведених вище пропозицій є дискусійними з огляду на усталену систему організації владних відносин у країні. Але використання традиційних підходів до формування діалогу між суспільством та владою не призводить до очікуваних результатів. Влада, за винятком виборчого процесу, залишається в осторонь від потреб



суспільства, що унеможливорює її ефективну діяльність щодо створення умов для формування стійких мотивів у представників суспільства до активної трудової діяльності з максимальним використанням наявного потенціалу. Застосування класичних рецептів призводить лише до зростання невідповідності між існуючими державними інститутами влади та наявним інституціональним середовищем.

Наведені вище принципи формування дієвого мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян не є вичерпаними, що обумовлює необхідність подальших теоретичних пошуків. Крім того, питання розробки більш досконалої моделі державного механізму стимулювання економічної активності населення, орієнтованого на забезпечення збалансованості на ринку праці, зростання конкурентоспроможності національної економіки та підвищення її продуктивності — потребують теоретично-методологічного обґрунтування з подальшим визначенням конкретних напрямів практичного впровадження відповідних заходів. У цьому контексті, перспективними напрямками наукових досліджень є: аналіз умов для високопродуктивної трудової діяльності (на макро– та мікро–рівнях); розробка методики оцінки ефективності заходів щодо підвищення рівня мотивації праці; обґрунтування пріоритетних напрямів формування і розвитку сучасного мотиваційного механізму трудової діяльності тощо.

#### Список використаних джерел

1. Мотивація праці та формування ринку робочої сили [Текст] / О. А. Бугуцький, Г. І. Купалова, М. К. Орлатий та ін. — К. : Урожай, 2003. — 416 с.
2. Гудзинський, О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико — методологічний аспект) [Текст] : [монограф.] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир. — К. : ПК ДСЗУ, 2010. — 212 с.
3. Виллюнас, В. К. Психология развития мотивации [Текст] / В. К. Виллюнас. — СПб. : Речь, 2006. — 458 с.
4. Завадський, Й. С. Менеджмент [Текст] : [у 3 т.]. — [вид. 3-є, доповн.] / Й. С. Завадський. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. — Т. 1. — 542 с.
5. Карлін, М. І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності [Текст] / М. І. Карлін // Фінанси України. — 2000. — № 2. — С. 3–9.
6. Бьюкенен, Дж. Политика без романтики: краткое изложение позитивной теории общественного выбора и ее нормативных условий [Текст] / Дж. Бьюкенен // Вехи экономической мысли / под. ред. В. М. Гальперина. — М. : Экономическая школа, 2003. — Т. 4. Экономика благосостояния и общественного выбора. — 2004. — С. 417–434.
7. Калина, А. В. Економіка праці [Текст] : [навч. посібн.] / А. В. Калина. — К. : МАУП, 2004. — 272 с.
8. Иванников, В. А. Психологические механизмы волевой регуляции [Текст] / В. А. Иванников. — СПб. : Питер, 2006. — 204 с.
9. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2006. — 512 с.
10. Годфруа, Ж. Что такое психология [Текст] / Ж. Годфруа. — М. : Мир, 2005. — 772 с.
11. Дворецька, Г. В. Соціологія [Текст] : [навч. посібн.] / Г. В. Дворецька. — К. : КНЕУ, 2002. — 472 с.
12. Чичерин, Б. Н. История политических учений [Текст] : [в 2 т.] / Подготовка текста, вступ. ст. и коммент. И. И. Евлампиева — СПб. : Изд-во Русской христианской гуманитарной академии, 2006. — Т. 1. — 715 с.

Рекомендовано до друку кафедрою економічної теорії та фінансів  
Харківського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України  
(протокол № 11 від 9 грудня 2010 року)

Надійшла до редакції 11.10.2011



**Мороз В. М. Государственное управление процессом формирования действенного мотивационного механизма стимулирования трудовой активности граждан**

*Содержится общая характеристика концепций мотивации трудовой деятельности с определением места и роли субъектов государственного управления в процессе формирования механизма стимулирования экономической активности населения. Обоснованы возможные направления государственного влияния на процесс формирования мотивов трудовой активности у человека*

**Ключевые слова:** *мотивация трудовой активности, трудовой потенциал, стимулирование, государственное управление.*

**Moroz, V. M. State Management of Process of Forming of Efficient Motivational Mechanism of Stimulating Labor Activity of Citizens**

*The article has total characteristics of motivation conceptions of labor activity with determining the place and the role of the state management subjects in process of forming the mechanism of stimulation of economical activity of population. Besides, the article has reasonable potential directions of state influence on process of forming the motives of labor activity in personality.*

**Key words:** *motivation of labour activity, labour potential, stimulation, state administration.*

