

**Н. П. ПАДУН**

*Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ*

## **СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Наукові праці МАУП, 2017, вип. 53(2), с. 50–53

*В умовах сучасної ринкової економіки значною мірою змінюються мотиваційні аспекти, технології та методи мотивації праці, що і є предметом розгляду у цій публікації.*

Мотивація до трудової діяльності завжди була і залишається найпотужнішим стимулом до праці, діяльності. Вона обумовлюється багатьма об'єктивними факторами, про які у різні часи зазначали такі провідні фахівці в галузі економіки, організації праці, як А. Сміт, С. Гроссман, Дж.-М. Кейнс, Л. Канторович, Р. Лукас, А.-В. Льюїс, Ф. Фрідман, Стігліу Джозеф-Юджин, Дж.-Р. Хікс, Кузнець Саймон Сміт, Р.-Дж.-Н. Стоун та ін. Серед українських вчених різних часів до цієї проблеми зверталися Л. Аведян, О. Вауліна, В. Захожай, Т. Заяць, А. Калина, А. Колот, О. Левченко, Н. Лук'яненко, І. Міщенко, В. Петюх, А. Рофе і Б. Збишко, І. Соломенко, В. Травін і В. Дятлов, О. Хомич, Г. Щокін та ін.

Для того щоб виділити специфічні особливості мотивації праці, варто насамперед вести мову про: а) основні елементи мотивації; б) мотиви і потреби людини.

Головними і домінуючими елементами в мотивації є внутрішнє і зовнішнє спонукання до праці (діяльності), що залежить від умов праці та її характеру, ступеня організації праці тощо [2].

Не менш складними факторами мотивації до праці є мотиви та потреби. "Потреби, – пишуть О. Крушельницька і Д. Мельничук, – це те, що викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є загальним для різних людей, і, одночасно, є індивідуальним для кожної людини. Потреби – відчуття фізичного, соціального дискомфорту, відсутності будь-чого, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються в інтерес або мотив" [4, 292].

Якщо брати до уваги те, що мотивацію ми розглядаємо як фактор, що існує в умовах ринкової економіки, то важливо враховувати, що саме мотивація в умовах конкурентної діяльності, з одного боку, гармонізує людські мотиви

для себе, а з другого — “мотиви для інших”. Тому виявляється розрив між тим, що людина віддає суспільству, і тим, що вона сама отримує зворотно. Узгодження у процесі мотивації праці суспільних (колективних) та особистих інтересів — важливіша проблема у процесі управління людськими ресурсами, тобто в менеджменті.

Мотив — “спусковий гачок”, що спонукає до праці. Фахівці в галузі управління персоналом виділяють такі основні групи мотивів праці: зміст праці; її корисність; статусні мотиви; мотиви отримання матеріальних цінностей; мотиви, що орієнтовані на певну інтенсивність праці тощо.

Окремо варто виокремлювати (за А. Калиною) [3] регулятори мотивації: робоче середовище; нагороди; безпека праці. Такі регулятори називає, зокрема, М. Довбенко [2].

Мотиви трудової діяльності виглядають завжди досить специфічно і не є стабільними, а навпаки, є досить динамічними. Так, ще у 1946 році при анкетуванні працівників однієї з американських фірм було отримано такий ранг мотивів праці: повне визнання і адекватна оцінка виконаної роботи; почуття належності (робітника) до справ; співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівника, бажання допомогти йому з боку керівництва); стабільність зайнятості; гідна оплата праці; цікава робота; особисті контакти з менеджерами; просування по службі; належні умови праці; дисципліна праці. Звідси зрозуміло, що для організації максимально ефективної праці принципово важливо здійснювати постійний моніторинг мотивів праці. Основні принципи здійснення такого моніторингу (за М. Лукашевичем [6]): системність; комплексність; періодичність; виробничо-територіальний підхід.

Для визначення засобів мотивації праці, вибору тих із них, що передусім мають бути використані, якість трудових ресурсів варто групувати за такою системою:

- кваліфікація персоналу (професійні знання, вміння, досвід);
- креативність (творчі здібності працівників);
- фізичний і психічний стан (здоров'я);
- мотивація (мотиваційність) до активної і продуктивної праці;
- моральність.

У сучасних умовах ринкового господарювання, інтенсифікації та ускладнення праці суттєве значення має саме безпека праці. Так, відомий економіст З. Кшиштоф виділяє такі основні аспекти безпеки праці: 1) економічна безпека (отримання працівником прибутку, що дає змогу задовольняти основні потреби); 2) продовольча безпека (доступність, достатність, купівельна спроможність щодо продуктів); 3) екологічна безпека (захист від екологічного забруднення, наявність чистої їжі, проживання в екологічно чистих умовах тощо); 4) безпека для здоров'я (захист від ризиків захворювання); 5) особиста безпека (захист від загроз насилля); 6) політична безпека (життя у суспільстві, де визначаються та забезпечуються права людини); 7) громадська і культурна безпека [5].

Існує чимало різноманітних суто практичних рекомендацій для керівників, управлінців щодо мотивування праці людини. Наприклад, цікаві і де-

тальні рекомендації такого характеру свого часу були розроблені німецьким економістом Елізабет Мерманн. Великою мірою вони орієнтовані на те, щоб зверталася увага на особистісні, психологічні особливості людини в процесі мотивування. Наприклад: “2-ге правило (в автора таких правил 10): надихайте, висловлюйте радість і потяг до роботи! Для того щоб передати своє надихання співробітникам, повідомляйте їм приємні новини. Надихання і радість стимулюють — використовуйте це для мотивації!” [7, 32–33].

Український дослідник-економіст А. Афонін, у свою чергу, дає такі рекомендації для стимулювання праці людини залежно від її соціальних потреб, потреб у повазі та самовираженні. Наприклад, щодо потреб у самовираженні автор пише: “Забезпечуйте підлеглим можливості для навчання і розвитку, які б дали можливість повністю використати їх потенціал; Давайте підлеглим складну і важку роботу, що вимагає від них повної віддачі; Заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності” [1, 21]. Характерно, що А. Афонін акцентує увагу на тому, що існує в кожній країні і своєрідний закон обмеженості нормативно-правового регулювання поведінки людини. “Сутність його, — пише Афонін, — у тому, що встановлені державною владою вимоги до людей і їх соціальних спільнот, формалізовані у певних декретах, приписах, актах, законах, мають досить обмежену силу і є лише одним із багатьох регуляторів людської поведінки. Для правових норм характерні, як правило: текстуальне закріплення; видання і відміна в офіційно встановленому законному порядку; чітке й однозначне описання варіанта або меж поведінки, наявність чітко означених санкцій — штрафної, правовстановчої, стимулюючої; забезпечення дотримання силою держави” [1, 74–75]. У кожній країні існує власне, специфічне, характерне лише для її моделей господарювання законодавство про працю, яке, крім інших аспектів праці, зайнятості, прописує (регулює, обумовлює) і певні стимули заохочення за працю, примуси і покарання. І ще одне: різне мотивування, стимулювання праці у багатьох випадках визначено у спеціальних положеннях у формі принципів організації праці вже на кожному окремо взятому підприємстві, на фірмі, в організації. Тому стимули заохочення і, одночасно, примушення, а то і покарання за працю використовуються у тісному поєднанні першого і другого аспектів регулювання усієї трудової діяльності як такої.

Тож слід звернути увагу на таке: уся система мотивації праці визначально залежить від наявної системи управління працівниками, персоналом, від стратегічних засад такого управління. Існує кілька концептуальних підходів до стратегічного управління, які варто брати до уваги: дизайнерський; формальний; аналітичний; підприємницький; політичний; навчальний; трансформаційний. Крім того, в умовах, зокрема, сучасної України (2017 рік) принципового значення набуває стратегія антикризового управління, в якій присутні такі методи роботи з персоналом, як зараження, переконання тощо.

Отже, на нашу думку, стратегія управління загалом як цілісне явище, соціальний феномен у майбутньому базуватиметься на трьох основних складових [8]:

а) стратегія розвитку управлінського знання;

- б) стратегія розвитку практики управління;
- в) стратегія розвитку управлінської освіти.

На базі таких складових і будуть формуватися, розвиватися і вдосконалюватися практичні методи та технології стимулювання праці, тобто її мотивація.

## Література

---

1. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда. К.: Прогресс, 1994. 401 с.
2. *Довбенко М. В.* Сучасна економічна теорія (економічна небелелогія): навч. посіб. К.: Вид. центр “Академія”, 2005. 336 с.
3. *Калина А. В.* Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2004. 272 с.
4. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Кондор, 2006. 308 с.
5. *Гурняк Кишиштоф Зенон.* Управление качеством трудовых ресурсов в условиях кризиса: личностный аспект: автореф. дис. ... д-ра наук в области управления человеческими ресурсами. К., 2011. 29 с.
6. *Лукашевич Н. П.* Социология труда: учеб. пособие. 2-е изд., допол. и испр. К.: МАУП, 2007. 368 с.
7. *Мерман Элизабет.* Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / пер. с нем. Х.: Изд-во “Гуманитарный Центр Е. В. Высочина”, 2007. 184 с.
8. *Федоренко В. Г., Сурмин Ю. П., Чувардинский О. Г., Пальця С. В.* Управление в Украине: пути совершенствования // Економіка та держава. 2009. № 7. С. 4–8.

*Особливості мотивації праці у сучасних умовах пов'язані з умовами, характером праці, специфікою її організації та організацією роботи персоналу. В умовах ринкових відносин мотивація набуває якісно нових ознак.*

*The features of motivation of labour in modern terms are related to the terms, character of labour, specific of his organization and also organization of work of personnel. In the conditions of market relations motivation acquires new signs qualitatively.*

*Особенности мотивации труда в современных условиях связаны с условиями, характером труда, спецификой его организации, а также организацией работы персонала. В условиях рыночных отношений мотивация приобретает качественно новые признаки.*

Надійшла 15 лютого 2017 р.