

### **3.14. СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції важливим і актуальним є проблеми активізації працівників з метою формування їх конкурентоспроможності та забезпечення ефективності трудової діяльності.

Суспільно якісні зміни в структурі потреб людини як основи для вибору засобів стимулювання відображає закон зростання потреб. Цей закон віддзеркалює еволюцію потреб і проводить паралель між потребами людини і розвитком суспільного виробництва, підкреслюючи, що сьогодні домінують потреби у розвитку здібностей людини, творчому характері праці. Важливим доповненням до названого закону є закон насичення потреб, за яким простежується ідея розвитку потреб відповідно до їх задоволення та зміни цінностей людини на кожному етапі життєвого циклу. Важливим є закон переміни праці, який обґрунтовує необхідність збагачення змісту праці, відповідно мотиваційні інструменти треба підбирати в цьому напрямі.

С. В. Мочерний визначає, що універсальним законом в сенсі побудови ефективної мотиваційної політики є закони розвитку людини (закон розвитку людини економічної, закон розвитку людини соціальної), які відображають «внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між потребами та інтересами людини, з одного боку, і їх задоволення у процесі створення матеріальних і нематеріальних благ та їх споживання, з іншого, внаслідок яких упродовж існування людської цивілізації в соціально-біологічній сутності людини поступово посилюється соціальна сторона і формується всебічно розвинена особистість, соціальна людина» [1, с. 247].

Аспекти мотивування праці управлінського персоналу повинні ґрунтуватися на головних ідеях, дотичних до мотиваційних аспектів, які відображено в основних теоріях менеджменту: теорії людських відносин, теорії лідерства, теорії стилю керівництва, змістових і процесуальних теоріях мотивування. Зокрема, стосовно мотивування праці доцільно запозичити ідеї з теорії людських відносин, за якою працю трактують

як домінуючий в еру науково-технічного прогресу фактор, а отже, основну увагу звертають на людину з її інтересами, тому мотивування праці трансформується в мотивування розвитку людини [2, с. 137].

Слід звернути увагу і на те, що в літературі здебільшого ототожнюються поняття мотивації і мотивування, у т. ч. і в словникових виданнях. Зокрема, як слова-синоніми ці поняття використовують у своїх працях Л. Г. Мельник, О. М. Вовк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка [3], О. О. Чернушкіна [4] та чимало інших. Таким чином, на підставі вищенаведеного слід констатувати, що у літературі фактично мотивацію трактують з двох позицій (як і мотивування):

1) як щось таке, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами та цінностями людини і мотивує її до діяльності;

2) з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій.

Наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності людини почалося разом із зародженням капіталізму. Одним з перших став розглядати цю проблему з економічних позицій А. Сміт. Прихильник ринкового шляху розвитку економіки, він підкреслював, що головним мотивом діяльності людини є особистий економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшувати свій добробут [5, с. 332].

Відношення людини до праці створюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Працівник, включаючись у виробничий процес, підкоряє свої дії нормам і законам, властивим виробничому середовищу. З іншого боку, він як активний і відносно автономний агент підприємства приймає самостійні рішення, вибирає альтернативні лінії поведінки. Найбільш ефективною трудовою віддачею від працівника можна чекати лише в тому випадку, коли створені умови для односпрямованості, збігу цілей і завдань підприємства певної галузі споживчої кооперації з особистими цілями працівника.

У виборі власної лінії трудової поведінки відображається міра ідентифікації інтересів працівника з інтересами підприємства.

емства. Трудова поведінка відображає, як працівник розуміє дійсність, яким чином визначає своє місце у виробничому процесі, що вважає найбільш істотним для досягнення своїх професійних планів. Мотиваційний механізм праці включає насамперед такі загальнолюдські, загальноекономічні елементи, як потреби й інтереси людини, заради задоволення яких і відбувається процес праці. Можна виділити дві великі групи мотиваторів:

1) зовнішні, котрі впливають на людину з навколишнього середовища (сюди ще відносяться матеріальні і моральні стимули до праці);

2) внутрішні, котрі пов'язані з трудовою діяльністю і відношенням працівника до неї.

До внутрішніх мотиваторів відноситься характер праці, відповідність її змісту нахилам і здібностям працівника, престижність трудової діяльності, можливість самовдосконалення, самовиявлення і розкриття творчих здібностей до праці, самостійність працівника й оцінка важливості його роботи для колективу. Саме внутрішні мотиватори приводять, насамперед, до задоволеності працівника своєю працею, розвитку його творчих здібностей і загальної активізації його творчої діяльності. Цій ж меті служать і залучення працівника до участі в капіталі (власності) свого підприємства, участь у розподілі прибутку, в управлінні підприємством. Однак необхідно ще раз підкреслити, що ці фактори діють ефективно тільки за умови відповідного задоволення первинних матеріальних потреб працівника [6, с. 58].

Зовнішнє регулювання трудової поведінки ґрунтується на двох типах впливу на працівників:

- безпосередньому;
- опосередкованому.

Безпосередній, у свою чергу, може бути прямим і примусовим. В арсеналі прямого впливу такі міри як переконання, інформування, особистий приклад тощо. При необхідності оперативного реагування на дії об'єкта управління найчастіше застосовується примусовий або владний вплив. Його способи – накази, розпорядження, інструкції, вимоги, негативні санкції. Однак, істотні недоліки не дозволяють цьому методу впливу

стати оптимальним, найбільш прийнятним способом регулювання трудової поведінки людей. Ці недоліки наступні: джерело прогресуючого страху, причина плинності кадрів, конфліктів, обмеження самореалізації працівників.

Опосередкований вплив на працівників здійснюється у вигляді стимулювання, згідно якого поведінка людини регулюється способами впливу не на окрему особистість, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні відносно неї обставини, що породжують визначені інтереси й потреби [7, с. 45].

Результати вищенаведеного дають змогу розмежувати поняття «мотивації» та «мотивування». Враховуючи обґрунтовані вище два підходи до трактування кожного із цих понять, поняття «мотивація» слід розглядати з позиції представників першої групи, а поняття «мотивування» – відповідно з позиції представників іншої групи (тобто з позиції процесного впливу). Відтак, мотивацію доцільно трактувати як результат процесу мотивування, який визначає рівень мотивованості на досягнення особистих цілей та цілей організації. У свою чергу формування мотивації здійснюється шляхом мотивування, яке з позиції менеджменту доцільно розглядати як конкретний вид управлінської діяльності, що обґрунтовано у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [8, с. 156]. Мотивування слід трактувати як процес, що полягає не тільки в актуалізації психологічних параметрів працівника (потреби, інтереси, мотиви, цінності, поведінка, емоції, прагнення, ідеали тощо), але й в усвідомленні таких психологічних параметрів, формуванні на основі цього цілей, обрання способів їхнього досягнення, прогнозування можливих наслідків обрання тієї чи іншої альтернативи поведінки тощо.

Отже, мотивуванням персоналу – це вид управлінської діяльності, що передбачає формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей підприємства.

Нова модель економічного зростання, що ґрунтується на інноваційному типі розвитку, перш за все, повинна бути спрямована на переоцінку людського чиннику в економіці. Це пов'язано з тим, що для успішної реалізації інноваційного типу розвитку необхідне зростання ролі творчих кадрів – людей, що володіють знаннями і можуть бути носіями нововведень в

сфері організаційної, науково-технічної та екологічної культури. Ця модель економічного зростання потребує нової фінансово-кредитної політики, ефективного стимулювання інновацій, розвитку наукомістких та скорочення природоексплуатуючих галузей – на макрорівні; зміни типу підприємницької діяльності, активного залучення до виробництва малого та середнього приватного бізнесу, стимулювання науково-інноваційного розвитку – на мікрорівні (рис. 3.14.1).

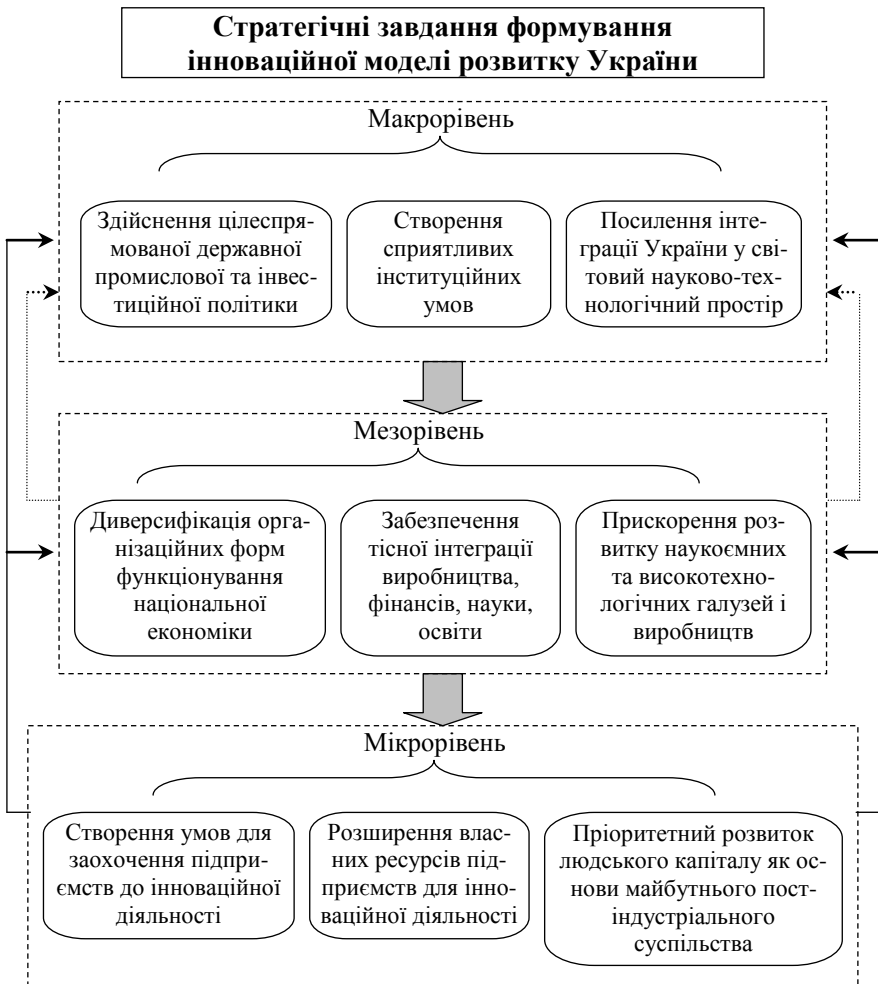


Рисунок 3.14.1 – Стратегічні завдання формування інноваційної моделі розвитку України [9]

В американському та японському менеджменті вважається, що ефективність і прибутковість на 85 % залежить від ефективності системи управління. Створення високоефективної системи управління неможливе без ефективного мотиваційного механізму та управління оплатою праці, яким належить величезна роль в прискоренні ринкових перетворень, розгортанні потенційних можливостей продуктивних сил і активізації трудового ресурсу суспільства.

Оплата праці є важливою сферою інтересів найманих працівників, які складають більшість економічно активного населення. Від визначення та підтримки її суспільно необхідного рівня залежить соціальне самопочуття десятків мільйонів людей, формується відповідне відношення до держави, сприяння проведенню реформ.

Проблема формування управління оплатою праці є актуальною для країн, які здійснюють ринкову трансформацію економіки. Знецінення праці, поглиблене трансформаційною кризою, сприяє втраті оплатою праці своїх функцій та перетворенню в різновид соціальної допомоги, веде до негативних наслідків: гальмує впровадження науково-технічних досягнень, сприяє зменшенню продуктивності праці і зниженню купівельної спроможності населення, згортанню виробництва, деградації трудового потенціалу суспільства [10, с. 4].

А. М. Колот визначає, що у дискусіях економістів різних економічних шкіл з приводу глобалізації та її наслідків досить часто звертається увага на невідповідність між економічною діяльністю та її соціальними наслідками. Немало економістів справедливо розглядають глобалізацію та її наслідки у третьому тисячолітті як своєрідне повернення до економічної системи, яку капіталізм один раз у своїй історії вже запроваджував у кожній окремо взятій країні [11, с. 58].

Українські вчені Г. В. Задорожний, В. В. Карпенко, С. В. Тютюнникова вважають, що раціонально-бюрократичне управління повинне замінюватися управлінням інноваційно-синергетичного типу, що забезпечує перехід від звички до команд та інструкцій з центру до самокоординації на базі правил, що лише частково регламентують діяльність. Вільна

творчість виключає простий примус: соціальні відносини – щось більш складне, ніж спрямоване цілевтілення. Стимулювання творчості у сучасних умовах об'єктивно перетворюється в основу й сутність активізації людини, реалізуючись в підсистемах розподільчій та відтворювальній, у розподіленні не тільки доходів, але й праці. Активізація людини представляється як процес, який включає, з одного боку, стимулювання розвитку творчого потенціалу кожного, з іншого боку – підвищення зацікавленості у реалізації своїх здатностей. При цьому перший момент в основному повинен спиратися на державні гарантії, другий – прямо підпадає під дію розподілу в широкому та вузькому змістах, а це означає, що в більшості залежить від оплати праці [10, с. 37].

В сучасних умовах першочергового значення набуває підвищення рівня конкурентоспроможності робочої сили, здатної обслуговувати високотехнологічне устаткування та впроваджувати прогресивні технології. Реалізація цих пріоритетів можлива лише за умов формування конкурентоспроможної системи оплати праці, яка сприятиме поступовому переходу до інноваційної моделі розвитку суспільства на основі ефективного використання кваліфікованої національної робочої сили [12, с. 79].

В умовах ринково орієнтованих змін в економіці України дослідження проблеми конкурентоспроможності робочої сили набуває особливої актуальності. Саме використання конкурентоспроможної робочої сили, здатної розробляти, впроваджувати та обслуговувати інноваційно-орієнтовані технології, дозволить країні отримати стійкі конкурентні переваги, створити дієве підґрунтя розвитку конкурентного середовища в економіці [13, с. 18].

Отже, необхідно відзначити, що у працівників домінують мотивації, спрямовані на задоволення різних потреб. Серед мотивів ефективної трудової діяльності провідне місце займає оплата праці. Саме вона в сучасній соціально-економічній ситуації є вирішальним напрямом формування відношення до праці, остаточно визначає стан мотивації до праці більшості працівників.

На даному етапі глобалізації та ринкової трансформації економіки України вирішальну роль у якісних змінах мотивації працівників можуть мати такі чинники, як: підвищення ціни робочої сили, удосконалення системи управління підприємством та працею, формування гідної оплати праці. При цьому повинні гнучко враховуватися потреби, інтереси, галузеві і регіональні особливості трудового менталітету працюючих.

### Інформаційні джерела

1. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ. 2005. Т. 1. 616 с.
2. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2015. 284 с.
3. Мельник Л. Г., Вовк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2012. № 4. С. 55–63.
4. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2007. 20 с.
5. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Прогресс. 1978. 494 с.
6. Социология труда : учебник / под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. Москва: Изд-во Московского ун-та. 1993. 368 с.
7. Попова И. М. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления (социологический анализ). Київ: Наукова думка. 1976. 254 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: «Академвидав». 2003. 416 с.
9. Основні складові інноваційної моделі розвитку України та стратегічні завдання їхнього формування матеріали круглого столу. Джерело доступу: <http://www.niss.gov.ua>.
10. Задорожний Г. В., Карпенко В. В., Тютюнникова С. В. Труд : проблемы управления и оплаты в транзитивной экономике. – Харків: ХИБМ. 1998. 178 с.
11. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія / за ред. д-ра економ. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. Київ: КНЕУ. 2001. 538 с.
12. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ. 2008. 389 с.
13. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації: монографія / [відповід. ред. член-кореспондент НАН України, д. е. н., проф. Е. М. Лібанова]. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України. 2005. 168 с.