

8. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 1992. — 701 с.

9. *Селезнев В. В.* Основы рыночной экономики Украины: Власть. Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность: Учеб. пособие. — К.: А.С.К., 1999. — 544 с.

10. *Шершньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

*В. М. СОБОЛЄВА*, асистент

## **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

На сучасному етапі економічного розвитку України дедалі очевиднішою стає криза праці. Зруйновано механізми управління працею, які функціонували раніше. Утратила своє значення, смислоутворювальну функцію мотивація праці. Збідніння всіх категорій працівників — ось реалії сьогодення. Тому формування нової трудової свідомості є першочерговим завданням на цьому етапі.

Часом висловлюється думка, що проблеми трудової мотивації можна вирішити шляхом підвищення заробітної плати, створення ринку праці, перетворення всіх членів суспільства у власників та ін. Але не це є головним, а те, що сучасний працівник, утратив інтерес до праці, його фаховий рівень невисокий, тож заробити при такій низькій інтенсивності праці майже неможливо. Саме такого працівника необхідно спонукати до інтенсивної та якісної праці. Спонукати, а не примушувати, оскільки методи економічного примусу вже не спрацьовують. З огляду на це треба перебороти примітивність потреб працівника, зумовлених специфічними для тоталітарного суспільства причинами, шляхом оновлення функцій оплати праці.

Теперішня практика розподілу у трудових колективах різних товарів не має прямого відношення до стимулювання трудової активності, оскільки одержання товарів, якщо і пов'язано із цим процесом, то в останню чергу. Стимулювання праці — це орієнтація практики управління на фактично існуючу структуру цінностей та інтересів працюючих, на повнішу реалізацію їх трудового потенціалу, якість якого пов'язана з рівнем розвитку потреб.

Тому виникає необхідність у формуванні нового мотиваційного ядра і тим самим у розвитку трудового потенціалу працівника.

Взаємне доповнення стимулювання та мотивування в ринковій економіці допоможе вийти нам з кризи за допомогою якісних змін трудової мотивації. Але необхідно знати як динаміку мотивації праці, так і механізм її формування і функціонування. Тоді управління працею не матиме руйнівного характеру, а буде економічно і соціально ефективним.

Раніше дослідження механізмів формування і функціонування мотивації трудової діяльності ґрунтувалось на таких засадах: основа мотивації праці закладається до початку професійної трудової діяльності у процесі соціалізації особистості, мотивація праці найбільше пов'язана з такими компонентами загальної системи мотивації діяльності, як економічна та споживча мотивація.

Механізм формування і функціонування мотивації праці досліджується на соціологічному рівні. Основними поняттями, що розглядаються в процесі аналізу механізмів мотивації, є мотив, мотивація і мотиваційне ядро особистості, а також визначення, що їх характеризують: багатство, сила, спрямованість, рівень та ін. Тому на соціологічному рівні дослідження допускається розглядати мотив як усвідомлене спонукання до діяльності. Схематично його структура виглядатиме так: потреба—діяльність—благо—мотив. Розвиток потреб нами розглядається як зміна благ з метою задоволення потреб. Різновид благ обумовлений рівнем соціального та економічного добробуту суспільства, як, власне, і ступінь розвитку потреб, які, у свою чергу, активізують діяльність індивідів, стимулюють підвищення рівня добробуту суспільства.

Діяльність розглядається як сполучна ланка між потребою і благом.

Благо — будь-який компонент середовища, що може задовольнити потреби індивіда.

Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які спонукають індивід до діяльності.

Про формування мотивації праці можна казати тільки тоді, коли актуальні для працівника потреби (інтереси) і блага, які можуть їх задовольнити, пов'язує трудова діяльність.

Під механізмом формування мотивації трудової діяльності ми розуміємо сукупність закономірних зв'язків і відносин, які зумовлюють процес засвоєння соціальних цінностей, норм та правил поведінки, вироблення специфічних для індивіда ціннісних орієнтацій та настанов у сфері праці.

Механізм функціонування мотивації праці — це сукупність закономірних зв'язків і відносин, що визначають перехід від нагальних потреб (інтересів) до благ за допомогою трудової діяльності.

Отже, механізм функціонування мотивації має розкривати процес актуалізації потреб під час взаємодії індивіда із середовищем.

Соціалізація і індивідуалізація дитини починається з раннього віку. Саме в сім'ї закладаються основи трудової моралі, починається формування механізму мотивації трудової діяльності.

На наступному етапі — етапі навчання — дитина стикається із соціальними нормами і цінностями, які не збігаються з тими, що функціонують у мікросоціальному середовищі. Сутність їх засвоєння визначається багатьма обставинами, в тому числі ступенем свободи індивіда у виборі сфери і місця застосування праці, який визначається рівнем розвитку потреб, різновидом благ і способів їх привласнення, доступністю інформації про їх існування. У формуванні механізмів мотивації праці важливу роль відіграє можливість одержання професійної підготовки з вибраного виду діяльності.

Усі ці чинники визначають загальну спрямованість індивіда на створювальну або споживчу діяльність, а також той комплекс очікувань, з яким він вступає у трудове життя. У цей час формується смислоутворювальна функція праці.

Таким чином, на стадії формування мотиваційних механізмів закладається схильність індивіда до певного типу мотивації праці. Інтерес до свідомої діяльності, підкріплений вибором професії, яка відповідає здібностям індивіда, та необхідної для цієї діяльності професійної підготовки формує мотивацію праці.

Інколи індивід в період соціалізації не сприймає трудову діяльність як основний засіб задоволення своїх потреб. Тут ми маємо справу з початковим відчуженням праці. У таких випадках людина займається інституціалізованою трудовою діяльністю, або працює під впливом позаекономічного примусу. Включення в працю визначає структуру трудових цінностей, їх значущість.

Другий і найважливіший компонент механізму функціонування мотивації — мотиваційне ядро, яке охоплює: цінності праці, практичні вимоги до роботи й оцінку ймовірності реалізації тих вимог у конкретній виробничій ситуації. Структура цінностей праці показує, яким міг би бути індивід, якби обставини дали змогу йому повністю реалізувати себе в трудовій діяльності. Практичні вимоги до роботи характеризують ступінь пристосування індивіда до того середовища, в якому він функціонує. На

цьому рівні ми маємо справу з неактуальними потребами, які на думку працівника, він міг би задовольнити безпосередньо трудовою діяльністю. Ціннісний і практичний прошарки мотиваційного ядра тісно взаємопов'язані. При еволюційному характері розвитку суспільства, коли система соціальних цінностей не зазнала якісних змін, ціннісні орієнтації визначають загальну спрямованість вимог до роботи. У період соціальних катаклізмів спрямованість зв'язків змінюється. Руйнуються старі системи ціннісних орієнтацій. Провідну роль починають відігравати практичні вимоги до роботи, оскільки саме за допомогою них індивід адаптується до зміни соціальних умов. На історичній арені з'являються нові типи працівників.

Так, у перехідний період сформувався невідомий традиційним суспільствам тип працівника: вольовий, цілеспрямований, методичний, здібний до самодисципліни, «...чутливий до суто економічного стимулювання, в якого вперше з'явився розвинутий цивілізований матеріальний інтерес...». Аналогічні процеси відбуваються й у нашій країні. Дуже повільно, але формується тип працівника з трудовою свідомістю, адекватною ринковим відносинам. Поки ще важко дати чітку характеристику цього типу. Очевидна лише загальна тенденція: відмова від патерналізму, прийняття на себе відповідальності за власний добробут.

Процеси формування нових типів працівників зазвичай дуже складні. Це пов'язано з тим, що старі цінності відчужені, а нові ще не сформувались. Відмова від соціалістичних критеріїв цінності праці через їх двоїстість (проголошувалися одні, а в суспільстві функціонували інші), призвела до руйнування трудових цінностей взагалі. Становлення нового типу працівника не тільки не дістає соціальної підтримки, а й не сприймається частиною суспільства.

Результатом взаємодії різних елементів мотиваційного ядра є настанова на працю: готовність задовольняти нагальні потреби безпосередньо трудовою діяльністю. Отже, механізм функціонування мотивації містить не тільки прямі (мотив—дія), а й зворотні зв'язки. На підставі оцінки ймовірності задоволення потреб формується рівень очікувань працівника щодо результатів його трудової діяльності.

У цьому зв'язку необхідно розглянути саме поняття «результат праці». Воно містить у собі уречевлений результат — продукт, економічний результат — вартість, і особистий результат — ті блага, які працівник привласнює через трудову діяльність.

Змістова наповненість особистого результату визначається типом мотивації та структурою практичних вимог до роботи. Для різних працівників, зайнятих однотипними видами праці, наповненість особистого результату може бути різною.

Співвідношення очікувань робітника з реальними результатами його праці формує наступний компонент мотиваційного механізму — задоволення працею. Змістовне задоволення працею являє собою оцінку якості трудового життя за критеріями задоволення актуальних потреб працівника.

Задоволення працею є однією з важливих функцій, як показують дослідження, вона є основою соціального самопочуття людини. У цьому реалізується одна з головних функцій праці — бути основою способу життя. На сучасному етапі управлінські дії з формування трудової поведінки працівника та мотивації трудової діяльності можуть здійснюватись за трьома напрямками.

По-перше, шляхом встановлення обов'язкових для виконання норм і вимог, що регламентують трудову діяльність у сфері виробництва. Порушення цих вимог може призвести до визначених санкцій, навіть до припинення трудових відносин. У разі невиконання цих санкцій самі норми втрачають смисл, а на виробництві зникає порядок.

По-друге, через стимулювання поведінки, спрямованої на реалізацію цілей органів управління.

По-третє, шляхом відновлення в масовій свідомості визначених цінностей, норм, стереотипів і правил трудової етики, формування еталону особистості, дотримання якого схвально оцінюється в суспільстві.

Першому напрямку властиві адміністративно-правові методи управління, другому — економічні, третьому — соціально-психологічні. Їх співвідношення в практиці управління визначається низкою чинників, важливішим з яких є ступінь відповідності цілей і органів управління інтересам працівників. Чим більше вказане розходження, тим менше зона мотиваційної поведінки і тим більшу роль відіграють адміністративно-правові методи.

Саме по собі використання тих чи інших методів не може бути поганим або добрим. Уся справа в тому, хто в якій мірі їх використовує. Відмова від адміністративно-командної системи управління економікою не означає відмову від використання адміністративно-командних методів, яке припускається в масовій свідомості.

Розглянемо трудову поведінку — останній компонент механізму функціонування мотивації праці. Вона визначається багатьма чинниками:

трудовими функціями робочого місця, психофізіологічними та професійно-кваліфікаційним потенціалом працівника та мотиваційним ядром: «... працівник ставиться до своїх трудових функцій як до засобу та умови досягнення часткових цілей, інтересів і потреб». Саме це дає змогу розглядати трудову поведінку як кінцевий етап здійснення заходів ідентифікації працівника з конкретним трудовим процесом.

Розгляд механізмів формування та функціонування мотивації праці дає змогу під іншим кутом зору подивитись на проблему його відчуження. Марксистська традиція виводить відчуження праці і відчуження робітника від засобів і продуктів праці.

Але такий підхід не пояснює реальних емпіричних факторів: в одних і тих самих соціально-економічних умовах трудова поведінка працівників широко варіюється. Пояснити це можливо, тільки включивши в систему чинників, що зумовлюють відчуження праці, сам суб'єкт трудової діяльності, систему його потреб, інтересів та цілей.

Проблема мотивації трудової діяльності безпосередньо пов'язана з відчуженням працівника від процесу праці, під яким ми розуміємо такий стан суб'єкта, коли він у тій чи іншій мірі втрачає можливість задовольняти свої потреби з допомогою трудової діяльності.

Дослідження показали, що відчуження від процесу праці може здійснюватись на етапах: 1) соціалізації, коли відбувається вибір між трудовим і не трудовим способом життя; 2) оцінювання можливості реалізації вимог до праці; 3) оцінювання фактичних результатів трудової діяльності. З урахуванням цього має будуватись тактика і стратегія управління працею, кінцевою метою яких є подолання відчуження працівника від процесу праці, створення системи дійових методів і стимулів високоефективної та якісної праці.

Істотно розширить способи і засоби впливу на працівника перехід до мотиваційного управління. Саме в цьому напрямі має «запрацювати» новий механізм трудової діяльності — як об'єкт управління ринкової економіки і як такий її важіль, який постійно спрямовує трудову діяльність на подальший розвиток і вдосконалення вітчизняного суспільного виробництва, підвищення його ефективності на базі нових прогресивних

технологій. Тому в сучасних умовах існує потреба всебічного аналізу теоретичних засад та практики формування економічного механізму мотивації трудової діяльності і основних форм цього процесу. Створення дійового механізму оптимальних методів мотивації праці, як одного з найважливіших важелів піднесення економіки України, дасть змогу вийти державі із соціально-економічної кризи.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Уткин Е.А.* Мотивационный менеджмент. — М.: ТАНДЕМ: ЕКС-МОС, 1999. — 256 с.
2. *Колот А.М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
3. *Екслунд К.* Эффективная экономика. — М.: Экономика, 1991. — С. 50.
4. *Ручка А.А., Сакада М.А.* Стимулювання і мотивація праці на промисловому підприємстві. — К.: Наукова думка, 1988. — С. 10.
5. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. — М.: Педагогика, 1986. — С. 34—35.

*С. М. КЛИМЕНКО*, канд. екон. наук

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В РИНКОВИХ УМОВАХ

При визначенні рівня конкурентоспроможності виробу відносно зразка (еталона), який береться за базу для порівняння, у будь-якому випадку необхідно зважати на інтегральний показник якості, технічні та економічні характеристики, рівень конкурентоздатності за нормативними вимогами, а також ступінь відповідності товару потребам основних можливих споживачів. Головним чинником є якість товару.

Під **якістю продукції** слід розуміти ту частку сукупності усіх його властивостей, яка може задовольнити певні потреби споживача і водночас робить доцільним його виробництво для виготовлювача.

**Висока якість товару** — це його відповідність цільовому призначенню за умови найменшої вартості. Якість експортної продукції не можна розглядати окремо від її конкурентоспромо-