

---

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**

---

УДК 331.101.38

**М. В. Семикіна,**  
д.е.н., професор**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ: НОВА ПАРАДИГМА В УМОВАХ  
КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Висвітлено світові та вітчизняні тенденції мотивації праці. Проаналізовано причини неефективної мотивації праці в Україні. Доведено необхідність вибору нової парадигми соціально-економічної мотивації праці. Розкрито сутність методологічних засад формування соціально-економічного мотиваційного механізму конкурентоспроможної праці.*

**Ключові слова:** мотивація праці, конкурентоспроможна праця, соціально-економічний мотиваційний механізм.

**М. В. Семькіна,**  
д.э.н., профессор**МОТИВАЦИЯ ТРУДА: НОВАЯ ПАРАДИГМА В УСЛОВИЯХ  
КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

*Рассмотрены мировые и отечественные тенденции мотивации труда. Проанализированы причины неэффективной мотивации труда в Украине. Доведена необходимость выбора новой парадигмы социально-экономической мотивации труда. Раскрыта сущность методологических основ формирования социально-экономического мотивационного механизма конкурентоспособного труда.*

**Ключевые слова:** мотивация труда, конкурентоспособный труд, социально-экономический мотивационный механизм.

**M. Semykina,**  
Doctor of Sciences in Economics, professor**LABOUR MOTIVATION: A NEW PARADIGM IN COMPETITIVE  
ENVIRONMENT**

*The world and domestic trends of the labour motivation have been considered in the article. The author scrutinizes the reasons of ineffective labour motivation in Ukraine and proves the necessity of choice of a new paradigm of the social and economic labour motivation. The essence of the methodological foundations of social and economic motivational mechanism of the competitive labour has been also worked out.*

**Keywords:** labour motivation, competitive labour, social and economic motivational mechanism.

**Актуальність теми дослідження.** Посилення конкурентної боротьби на світових ринках і всеохоплююча глобалізація економічного розвитку поставили Україну перед необхідністю доленосного вибору одного з варіантів розвитку: 1) йти далі шляхом екстенсивного розвитку, втрачаючи реальну економічну незалежність, що загрожує перетворенням країни у сировинний придаток та постачальника дешевої робочої сили; 2) активі-

---

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**

---

зувати включення внутрішніх джерел економічного піднесення, передусім, за рахунок зростання конкурентоспроможності на основі засвоєння інноваційної моделі розвитку. Другий варіант розвитку було проголошено провідним завданням довгострокового економічного розвитку України та зростання добробуту нації. Його реалізація потребує прогресивних зрушень у розвитку продуктивних сил суспільства, що неможливо без радикальних змін у парадигмі мотивації людської праці, адже існуючий механізм мотивації залишається неефективним, таким, що не відповідає цілям інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств і держави.

**Постановка проблеми.** Проте пошук нової парадигми мотивації праці, визначення прийнятних методів ефективного мотиваційного регулювання поведінки соціальних партнерів в умовах конкурентного середовища все ще відноситься до низки недостатньо досліджених та невирішених проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні питання проблеми мотивації праці привертала увагу дослідників у різні часи. Огляд наукових джерел свідчить, що упродовж останніх 10 років в Україні на необхідності підвищення ролі мотивації праці в новій системі соціально-трудова відносин акцентують увагу у своїх наукових працях Амоша О. І., Бандур С. І., Богиня Д. П., Грішнова О. А., Дмитренко Г. А., Колот А. М., Куліков Г. Т., Новіков В. М., Новікова О. Ф., Петрова І. Л., Онікієнко В. В. та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності нової парадигми мотивації праці в умовах формування конкурентного середовища в Україні та обґрунтування методологічних засад формування соціально-економічного мотиваційного механізму конкурентоспроможної праці.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз світового досвіду свідчить, що в розвинених країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою конкуренція не лише слугує регулятором попиту і пропозиції, заробітної плати, а й засобом трансформації соціально-економічних мотивів поведінки найманих працівників і роботодавців на ринку праці у напрямі орієнтацій на зростання конкурентоспроможності. Пояснюється це, передусім, тим, що в умовах конкурентного середовища найбільшим попитом користується праця (трудова послуга), якій притаманні якісні та вартісні переваги, тобто конкурентоспроможна праця. На початку XXI-го ст. світова практика мотивації конкурентоспроможності у сфері праці підпорядковується інноваційній стратегії підприємств, містить значно збагачені методи соціально-економічної мотивації, які мають комплексний характер, і, водночас, як ніколи раніше, спрямовуються на інвестування у розвиток людського капіталу. Формування довготривалих мотивів конкурентоспроможності у сфері праці (як доводить досвід розвинених країн) вкрай рідко ґрунтується на «голому ентузіазмі» персоналу підприємств і майже не співіснує з бідністю.

Вітчизняна практика мотивації праці за умов формування конкурентного середовища принципово суперечить загальносвітовим тенденціям. Складність вибору та реалізації нової парадигми мотивації пов'язана з багатьма труднощами сьогодення України: за роки ринкових перетворень відбулася втрата керованості соціальним розвитком у державі, що призвело до поширення бідності, загострення суперечностей інтересів роботодавців та найманих працівників, знецінення та руйнації мотивації до

---

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**

---

продуктивної праці. Однією з помилок ринкових реформ було те, що її авторами передбачалася суто *економічна парадигма мотивації*, яка не включала соціальної складової. Економічні заходи концентрувалися на перебудові відносин власності, фінансово-кредитної сфери, проте слабо торкалися перетворень у мотиваційному механізмі у сфері праці. Очевидно, вважалося, що стихія ринку сама по собі сформує прагнення до підвищення продуктивності праці, зростання її конкурентоспроможності. Однак, як засвідчила практика, цього не відбулося. Внаслідок відсутності соціально-трудової орієнтації реформ серед найманих працівників масово втрачається інтерес до зростання продуктивності праці, прояву трудової та інноваційної активності, а багатьох роботодавців цікавить не задоволення попиту споживачів і якості продукції, а суто власні економічні інтереси - прибутки від торговельно-посередницьких операцій, фінансової діяльності, особисті доходи.

Процеси ринкових реформ в Україні більшою мірою виявили себе в утвердженні нових форм власності й створенні нових форм господарювання, проте меншою мірою вони торкнулися праці, механізмів її мотивації (матеріальної та нематеріальної), умов трудової діяльності, якості трудового життя. Від ринкових трансформацій економічну вигоду одержали, передусім, ті, хто став власником великого та середнього бізнесу; більшість же найманих працівників отримали бідність, соціальну незахищеність, неконтрольовану експлуатацію праці.

Неефективність існуючого механізму мотивації пов'язана, передусім, з тим, що в Україні заробітна плата втратила відтворювальну, мотиваційну, стимулюючу та інші властиві їй функції, знецінюючи трудові орієнтації на зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності робочої сили. Чинниками зниження ефективності мотивації праці слугують: соціально несправедлива заробітна плата; диференціація в доходах; заборгованість з виплат заробітної плати; незадовільні умови праці; вимушена неповна зайнятість; вивільнення працівників; безробіття; слабкий соціальний захист; відчуження працівників від процесу управління; порушення та ігнорування умов колективних трудових угод (договорів) роботодавцями, недостатня увага до актуальних потреб найманих працівників; тотальне зростання недовіри до роботодавців, керівників підприємств, лідерів профспілок та ін.

Порівняння показників оплати та продуктивності праці України з аналогічними показниками розвинених країн доводить, що відставання нашої країни за рівнем оплати праці є значно більшим, ніж за рівнем продуктивності. Продуктивність праці в Україні становить лише 30 % продуктивності праці в країнах Євросоюзу. При цьому середня заробітна плата в Україні порівняно з країнами ЄС становить не 30 %, а близько 4 – 17 % залежно від країни. Отже, пересічний працівник в Україні недоотримує оплати праці порівняно з наявним рівнем продуктивності праці.

Окреслене доводить неефективну мотивацію праці та існування надмірної експлуатації праці в Україні, тобто нееквівалентного обміну праці й отримуваного доходу. Завдяючи традиційно низькій оплаті трудових послуг в Україні, роботодавці масово зацікавлені використовувати більш дешеву працю, не опікуючись проблемами модернізації робочих місць, що потребує додаткових капіталовкладень, у тому числі питаннями залучення висококваліфікованої робочої сили, інвестування у навчання та перенавчання персоналу. Політика «дешевого працівника» є вкрай ризикованою і руйнівною для прискорення НТП, прояву інноваційної активнос-

---

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**

---

ті персоналу, позитивного сприйняття нововведень, перспектив підвищення конкурентоспроможності робочої сили.

Можливості досягнення бажаної конкурентоспроможності у сфері праці об'єктивно зменшуються за умов, коли перехід до ринку супроводжується тенденціями, що є протилежними світовим, - процесами деінтелектуалізації праці, зростання частки важкої фізичної праці, недооцінки знань і творчості у трудовому процесі. Перспективним завданням побудови конкурентоспроможної економіки не відповідають сучасні реалії українського ринку праці, які віддзеркалюють стійкі процеси ліквідації робочих місць із високою освітньою місткістю. У структурі попиту пріоритетність належить робочим місцям, котрі не потребують професійної підготовки. Попит на робочу силу без професійної підготовки у 2009 р. порівняно з 2000 р. зріс у 2,4 рази, що у чотири рази перевищує попит на посади слюжбовців. Людський капітал високої якості залишається незатребуваним, відбувається його декваліфікація. Мотивація до всебічного професійного розвитку, притаманна більшості висококваліфікованих працівників, не отримуючи належної економічної та соціальної підтримки, руйнується.

Переважає більшість працівників українських підприємств та організацій в існуючих умовах масово орієнтовані на реалізацію у праці так званої «ближньої мотивації», яка за змістом наближена до мотивації «виживання» в умовах сьогодення і не орієнтована на досягнення цілей «дальньої мотивації», пов'язаних творчістю, постійним інвестуванням у саморозвиток, піднесенням конкурентоспроможності.

Відсутність ефективних механізмів мотивації праці зумовлює невдоволеність працею, втрату інтересу до її змісту, вияву трудової та інноваційної активності, веде до неефективного використання та розвитку наявного трудового потенціалу. Соціальна несправедливість в оцінці праці та розподілі трудових доходів, неможливість для переважної більшості працівників досягти стандартів добробуту забезпечених прошарків, поширена бідність серед працюючих не лише зменшують віру в спроможність власною працею поліпшити свій добробут, а й накопичують конфліктний потенціал у суспільстві, що протидіє процесам модернізації економіки, провокує втрату конкурентних позицій держави у сфері освіти, передових технологій.

Справедливо підкреслити, що формуванню високої мотивації у сфері праці суттєво перешкоджають криза моральних цінностей у суспільстві, корупція, дефіцит культури соціального діалогу, а також такі типові риси української ментальності, як нестача соціальної єдності, згуртованості, небажання поступитися економічними інтересами заради зрушень у соціальному розвитку трудових колективів, піднесенні якості трудового життя, тотальна недовіра до влади будь-якого рівня, невміння демократично домовлятися і, водночас, здатність до безмежного терпіння.

Вважаємо, що побудова соціально орієнтованої ринкової економіки та підвищення її конкурентоспроможності вимагають адекватної мотивації праці в Україні, здатної економічно й соціально впливати на трудову поведінку соціальних партнерів, спрямовуючи їхні трудові зусилля на досягнення конкурентних переваг робочої сили, результатів праці і забезпечення на цій основі кращого задоволення потреб населення.

Отже, давно назріла потреба відійти від суто *економічної парадигми мотивації*, яка себе не виправдовує, і обрати надалі *соціально-економічну парадигму мотивації*. При цьому вектором спільних зусиль соціальних партнерів в умовах конкуренції, глобалізації світового розвит-

---

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**

---

ку має бути не суто спонукання до праці, ефективною зайнятості, а *мотивація до конкурентоспроможної праці*, результатом якої стає *конкурентоспроможний продукт* – товари, продукція, послуги, які користуються високим попитом на внутрішньому і зовнішньому ринках. Дієвими важелями мотиваційного впливу мають стати такі, що забезпечуватимуть задоволення актуальних соціальних та економічних потреб учасників соціально-трудових відносин. Йдеться, таким чином, про *соціально-економічну мотивацію конкурентоспроможної праці*, яка за допомогою різноманітних соціальних та економічних важелів і методів впливу на соціальних партнерів має забезпечити нову якість людської праці (трудових послуг) у відповідності з ринковим попитом на засадах функціонування соціально-економічного мотиваційного механізму конкурентоспроможної праці.

Систематизація та узагальнення різноманітних наукових уявлень про форми та методи мотивації праці упродовж останніх 100 років дали змогу виокремити у стислому вигляді ключові методологічні положення, які уявляються *базовими* у побудові стратегії формування зазначеного мотиваційного механізму конкурентоспроможної праці:

- першоджерелом мотивації праці є *соціальні та економічні потреби*;

- процес мотивації праці ніколи не існує поза суб'єктом, він завжди є поєднанням взаємодії внутрішніх (на рівні індивіда) і зовнішніх факторів, діючих на мікро-, мезо-, макроекономічному рівнях;

- мотиви трудової поведінки спонукають, направляють, регулюють діяльність суб'єкта праці, відображають рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці, особливості національного трудового менталітету;

- в умовах конкурентного середовища об'єктивно зростає роль *мотиву досягнень*, який формує стрижневу основу мотивації конкурентоспроможності у сфері праці;

- результативність праці та прагнення працівника до зростання рівня знань, професіоналізму, всебічного гармонійного розвитку безпосередньо пов'язані із *соціально-економічною мотивацією праці*, роль якої невинно зростає за умов формування соціально орієнтованої ринкової економіки та переходу від індустріальної до постіндустріальної стадії розвитку суспільства, перетворюючись у систему стимулювання якісного людського розвитку, отримання конкурентних переваг на основі засвоєння новітніх знань.

Базуючись на окреслених положеннях, важливо визначитися з колом необхідних підходів, методологічних принципів, важливих для вивчення специфіки формування мотиваційного механізму, адекватного завданням розвитку вітчизняної економіки. Для цього сформовано схему методологічних складових процесу дослідження мотивації конкурентоспроможної праці (рис. 1), у якій поряд з відомими методологічними принципами (інформативності, об'єктивності, детермінізму, взаємодії, організованості) запропоновано нові, а саме:

*Принцип мотивованості* сформулюємо як передумову трудової діяльності, якою викликано вибір такої діяльності чи активізована її інтенсивність у певному напрямі. Виходячи з досвіду дослідження феномену мотивації, переконані, що використання цього принципу сприятиме вирішенню багатьох питань активізації праці як в теоретичному, так і прикладному аспектах.

---

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**


---

Сфера пізнання	Предмет дослідження	Об'єкт дослідження	Проблема
Рівень дослідження	Методологічний	Теоретичний	Практичний
	Поняття	Концепції	Методики, програми
	Категорії	Закономірності	Нормативи, норми, права
	Гіпотези	Моделі	Механізми
			Стратегії
Методологічні засоби	Логіка	Діалектика	Гносеологія
Підходи	Формальний	Діалектико-матеріалістичний	Змістовно-сутнісний
	Логістичний	Динамічний	Системний
	Функціональний	Структурний	Синергетичний
Методологічні принципи	Інформативності	Об'єктивності; детермінізму	Пріоритетності соціальних потреб
	Взаємодії	Організованості	Мотивованості
Методи	Загальнонаукові	Емпіричні	Історичні
	Спостереження	Порівняння	Абстрагування
	Ідеалізації	Аналізу	Індукції
			Модельовання
			Дедукції
Аспекти	Соціальний	Економічний	Політичний
		Організаційно-технологічний	Етнічний
Теоретичні засади	Ефективізації	Гуманізації	Логістики
	Організації праці	Мотивації праці	Трудового права
			Конкуренції
			Управління персоналом
			Людського розвитку

Рис. 1. Методологічні складові дослідження мотивації конкурентоспроможної праці

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

*Принцип конкурентності* торкається іншого аспекту трудової діяльності, а саме – орієнтованості особи, що обирає або здійснює трудову діяльність у конкурентних умовах, на підвищення конкурентоспроможності власної робочої сили, використання (за певних умов організації праці) власного трудового потенціалу для досягнення очікуваного трудового результату із досягненням певних конкурентних переваг на ринку.

*Принцип адаптації та розвитку* передбачає адаптацію трудової свідомості працівника до конкурентних умов, формування та розвиток ціннісних орієнтацій у напрямі формування конкурентоспроможності у сфері праці. Реалізація цього принципу у дії мотиваційного механізму передбачає пошук відповідних соціально-економічних важелів, здатних формувати конкурентну поведінку.

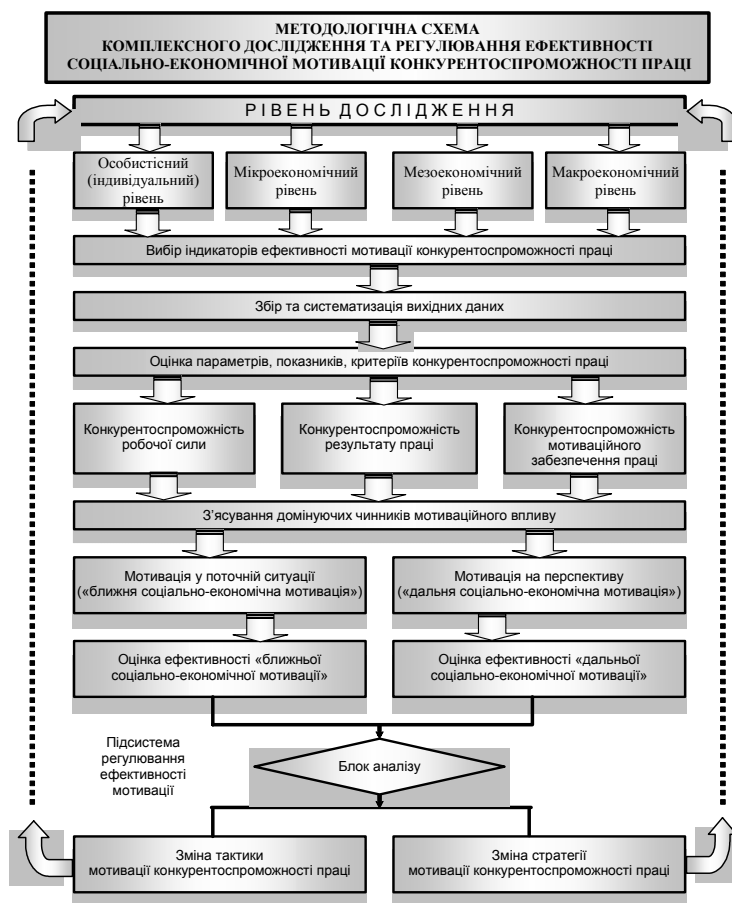


Рис. 2. Методологічна схема дослідження та регулювання ефективності мотивації конкурентоспроможної праці (розроблено автором)

*Принцип пріоритетності соціальних потреб* визначає підпорядкованість мотиваційного процесу, дії мотиваційного механізму, передусім цілям людського розвитку, задоволенню актуальних соціальних потреб працівників, трудового колективу.

*Принцип ефективізації* передбачає реалізацію вимог соціальної та економічної ефективності мотиваційного механізму конкурентоспроможної праці, який формується згідно з обраною стратегією, розробку критеріїв та індикаторів

---

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ**

---

ефективності соціальної та економічної мотивації праці в умовах конкурентного середовища.

Врахування методологічних принципів та відомих мотиваційних теорій, практики їх застосування в ринкових умовах дозволяють дійти висновку: для формування дієвого соціально-економічного механізму мотивації конкурентоспроможної праці недостатньо обмежитися створенням відповідних мотивів на особистісному рівні, недостатньо також враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації лише на рівні організації (підприємства). Конче необхідним є комплексний підхід до розв'язання цієї проблеми на макро-, мезоекономічному рівнях, який створюватиме відповідні гнучкі стимули як для найманих працівників, так і для роботодавців. Саме такий підхід на рис. 2 ілюструє методологічна схема дослідження та регулювання ефективності мотивації конкурентоспроможної праці, яка має діяти в межах окресленого мотиваційного механізму.

Досягнення мотиваційного ефекту на кожному з рівнів розгляду потребує оцінки вибору параметрів, методів оцінки конкурентоспроможності праці, з'ясування чинників мотиваційного впливу як на працівників, так і на роботодавців, оцінювання ефективності «ближньої» і «дальньої» мотивації праці за допомогою розробки систем критеріїв та індикаторів ефективності для подальшого корегування стратегії і тактики соціально-економічної мотивації, подальшої оптимізації мотиваційного забезпечення конкурентоспроможності праці. Окреслений підхід може бути покладений в основу державної стратегії формування соціально-економічного механізму мотивації конкурентоспроможної праці.

**Висновок.** Кардинальні зміни, яких зазнав світ, свідчать, що набуття конкурентних переваг як підприємствами, так і країною в цілому, стає все більшою мірою залежним від вибору доцільної парадигми мотивації праці.

Реалії ринкових перетворень в Україні, пов'язані з глибокими деформаціями в оплаті праці і доходах, поширенням зубожіння навіть серед працюючих, порушенням трудових прав, суперечать прогресивним світовим тенденціям, досягненню цілей людського розвитку, доводять недосконалість існуючого теоретико-методологічного обґрунтування процесів формування мотивації праці.

Вітчизняна економічна наука стоїть перед необхідністю зміни економічної парадигми мотивації праці на користь нової парадигми соціально-економічної мотивації конкурентоспроможної праці.

Методологія становлення соціально-економічної мотивації конкурентоспроможності у сфері праці України має враховувати особливості трансформаційного періоду, специфіку національного трудового менталітету, об'єктивні світові тенденції інноваційного розвитку, ґрунтуватися на оцінці параметрів конкурентоспроможності праці, системній багаторівневій оцінці ефективності соціально-економічної мотивації та комплексному регулюванні поведінки соціальних партнерів у сфері праці.

**Література**

1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: [учеб. пособие] / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпапова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
2. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Монографія / М. В. Семикіна. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
3. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Відп. ред. В. В. Онікієнко. – Кіровоград: ПБЦ "Мавік", 2004. – 124 с.
4. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія / [А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська та ін.]; заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 274 с.

Надійшла 16.12.2011 р.