

УДК 331.105.6.(477)

**Л. П. ЧЕРВІНСЬКА,**

*доктор економічних наук, професор,*

*Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана*



---

## **Проблеми збагачення змісту праці в контексті інноваційного розвитку**

---

У статті розглянуто проблемні питання збагачення змісту праці в контексті інноваційного розвитку. Досліджено проблематику мотивації персоналу з точки зору суперечностей змісту праці й рівня освіти, професійного потенціалу, трудових компетенцій працівників тощо. Приділено увагу монотонності трудових процесів. Установлено, що залежно від індивідуально-психологічних особливостей люди по-різному ставляться до монотонних робіт. Виявлено, що орієнтація на більш високі техніко-економічні показники роботи може призвести до збіднення змісту праці, погіршення виробничих умов. Тому інноваційний розвиток виробництва має супроводжуватися не тільки ліквідацією ручних, монотонних робіт, а й вибором технічних напрямів, що забезпечило б зростання змістовності та поліпшення умов праці, розширення сфери кваліфікованої праці, поліпшення підготовки і перепідготовки кадрів, створення робочих місць з інтелектуальним навантаженням. Запропоновано підходи, що можуть сприяти розширенню змісту праці та інноваційному розвитку.

Ключові слова: зміст праці, стимулювання, мотивація, персонал, збагачення праці, інновації, продуктивність.

**L. P. CHERVINSKY,**

**Kyiv national economic University named after. V. Getman**

**THE PROBLEM OF ENRICHMENT OF LABOUR CONTENT IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

Taking into account the positive moments of innovative activity and change in maintenance of labour it is marked that lately the problem of influence became sharp on a man newest the technologies, CPLD, in particular, with automation of functional spheres of production. The last grows into a thorny problem which requires the account of adaptation possibilities of man to the display technique and observance of the proper requirements. Attention of monotony of labour processes is spared. It is set that depending on individually psychological features people variously behave to monotonous works.

It is discovered that an orientation on the higher tekhniko-ekonomichni indexes of work can result in impoverishment of maintenance of labour, worsening of production terms. Therefore innovative development of production must be accompanied not only liquidation of, monotonous handworks but also choice of technical directions, that would provide growth of richness of content

© Червінська Л.П., 2016

and improvement of terms of labour, expansion of sphere of skilled labour, improvement of preparation and retraining of workers, creation of workplaces, with the intellectual loading.

Motivation of personnel taking into account maintenance of labour must be carried out on the basis of the use of various aspects of internal and external motive of man to labour. In development of national economy there are such terms which are negatively represented on maintenance of labour. It, in particular, is related to the low level of payment of labour, in Ukraine constantly a situation becomes sharp with youth employment. Last, sure, negatively affects maintenance and motivation of workers.

Negatively such factors influence on maintenance of labour, as worsening of sanitary-hygienic terms of work of workers, physical tension of work, conflict situations, worsenings of socialpsychological climate, decline of prestige of labour, his value. One of directions of enriching of maintenance of labour there can be development of the system of vocational orientation, as straight to development of professional potential, on the basis of overcoming of difficult stereotypes in forming of motivation to the change of sort of activity, opening of new possibilities enriching of maintenance of labour is recommended design of workings tasks. It is offered among the methods of design: simplification, rotary press, expansion and enriching. Attention a horizontal and vertical rotary press is spared. It is suggested to use a rotary press as: moving of worker, transposition. It is expedient to carry out transpositions between linear and functional services, between different subsections, between nizhchestoyaschimi and by higher organs without the change of grade.

Enlargement of labour operations can be instrumental in prevention of monotony and increase of richness of content of labour. In quality the factors of diminishing monotony measures, called to strengthen internal reasons of activity, are offered is psychological stimulation of workers due to raising of intermediate production aims, providing of personnel current information, in relation to implementation of work. Certain attention is spared bringing in of workers to the management and decision of production problems, by the question of delegation of plenary powers, and also.

Key words: the content of work, stimulation, motivation, staff, enrichment of work, innovations, performance.

**Л. П. ЧЕРВИНСКАЯ,**

**доктор экономических наук, профессор,**

**Киевский национальный экономический университет им. В.Гетьмана**

**ПРОБЛЕМЫ ОБОГАЩЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

В статье рассмотрены проблемные вопросы обогащения содержания труда в контексте инновационного развития. Исследовано проблематику мотивации персонала с точки зрения противоречий содержания труда и уровня образования, профессионального потенциала, трудовых компетенций работников и т.п. Уделено внимание монотонности трудовых процессов. Установлено, что в зависимости от индивидуально-психологических особенностей люди по-разному относятся к монотонным работам. Выявлено, что ориентация на более высокие технико-экономические показатели работы может привести к обеднению содержания труда, ухудшению производственных условий. Поэтому инновационное развитие производства должно сопровождаться не только ликвидацией ручных, монотонных работ, но и выбором технических направлений, что обеспечило бы рост содержательности и улучшение условий труда, расширение сферы квалифицированного труда, улучшение подготовки и переподготовки кадров, создание рабочих мест с интеллектуальной нагрузкой. Предложены подходы, которые могут способствовать расширению содержания труда и инновационному развитию.

Ключевые слова: содержание труда, стимулирование, мотивация, персонал, обогащение труда, инновации, продуктивность.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації світової економіки пріоритетного значення набувають проблеми ефективного використання освітнього та професійного потенціалу робочої сили як одного з основних ресурсів підвищення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому саме зміна характеру та змісту трудових процесів в умовах запровадження технологічних нововведень, поширення інновацій забезпечуватиме можливість ефективного використання трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що саме зміст праці описує безпосередню взаємодію людини і знарядь праці, яким чином вони поєднуються, які навички і

здібності працівника є необхідними, які зусилля він прикладає в процесі праці тощо. Саме в цьому аспекті й справляється вплив інноваційної діяльності, яка покликана змінювати технологічні способи виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні аспекти врахування й розширення змісту праці знайшли відображення в наукових публікаціях таких вітчизняних учених, як: В.Ф.Андрієнко, Д.П.Богиця, І.В.Багрова, О.А.Грішнова, В.М.Данюк, М.І.Карлін, А.М.Колот, Г.Т.Куліков, В.Д.Лагутін, В.М.Новіков, В.Я.Нусінов, І.Л.Петрова, М.В.Семикіна, А.М.Туріло, А.Г.Темченко, О.М.Уманський, Л.М.Фільштейн та ін. Проте ці питання не є повністю дослідженими і потребують подальшого розгляду. В умовах формування інноваційних підходів до розвитку економіки не буде ефективним використання вже існуючих способів щодо врахування змісту праці, стимулювання персоналу. Ці питання потребують докладного дослідження та адаптації до соціально-економічних умов, що склалися в Україні, нашого менталітету й особливостей національної економіки.

**Мета статті:** дослідження проблематики змісту праці в Україні та визначення основних підходів до його розширення в умовах формування інноваційної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Ураховуючи позитивні моменти інноваційної діяльності й зміни в змісті праці варто зазначити, що останнім часом загострилася проблема впливу на людину новітніх технологій, пов'язаних, у тому числі з автоматизацією всіх функціональних сфер виробництва. Зокрема, у розвинених країнах найбільшого поширення набувають гнучкі виробничі системи, які працюють під контролем електронно-обчислювальних машин. Сюди належать автоматизовані завантажувально-транспортні системи; центри механічної обробки; мережа для передавання інформації тощо. Негативні наслідки новітніх технологій виявляються в: посиленні темпу роботи й монотонності; підвищенні шуму; ізоляції працівника в техногенному середовищі; обмеженні контактів унаслідок прив'язки до терміналів ЕОМ; розвитку несприятливих психічних станів; нервових навантажень за незначних фізичних; можливостях захворювання, травматизму.

Ураховуючи позитивні наслідки використання комп'ютеризації виробництва, що пов'язано зі скороченням часу обігу документів, підвищенням продуктивності праці, комп'ютеризація перетворюється в складну проблему, яка вимагає врахування адаптаційних можливостей людини до дисплейної техніки і дотримання відповідних вимог. Дослідження, проведені в США, Швейцарії та інших країнах, свідчать, що робота з обслуговування означеної техніки супроводжується підвищеним напруженням зору; інтенсивністю й монотонністю праці; переважанням статичних навантажень, нервово-психічним напруженням [1]. Професійний ризик для користувачів дисплеями пов'язаний також із можливістю опромінення. Останнє знижує активність кори головного мозку, зосередження уваги і сповільнює реакції, посилює нервово-емоційне напруження, і врешті-решт, призводить до певних захворювань операторів.

Важливим мотивом високопродуктивної праці є змістовна робота, що стимулює творчу активність та ініціативу працівника, розвиває його фізіологічний та інтелектуальний потенціал. Однак, як уже зазначалося, інноваційний розвиток, упровадження новітніх технологій часто супроводжується надмірним розчленуванням технологічного процесу на прості операції або її елементи. Поопераційний поділ праці набув особливого поширення в потоково-конвеєрному, масовому, крупносерійному виробництві, де на робочому місці постійно або тривалий час виконується одна або обмежена кількість операцій.

У свою чергу, раціональний поділ праці забезпечує високий рівень спеціалізації й сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки: у працівників формуються та закріплюються трудові навички, виключаються зайві рухи, зменшуються затрати енергії; установлюється чіткий ритм, який активізує нервову діяльність, а через неї діяльність усіх органів і систем працівника; забезпечується раціональна організація робочих місць; зменшується час на допоміжні роботи; створюється можливість підбирати персонал з урахуванням індивідуальних здібностей; скорочується період виробничого навчання в зв'язку з простотою операцій, що виконуються.

Однак поряд із позитивними аспектами потоково-конвеєрний спосіб організації виробництва передбачає жорстку регламентацію діяльності внаслідок стабільних темпу і ритму, які не можуть бути оптимальними для всієї групи працівників; перенапруження окремих груп м'язів; відсутність зміни діяльності; виникнення монотонності в роботі працівників, що виявляється в незацікавленості й байдужості до роботи, призводить до зниження продуктивності праці.

Зазначимо, що монотонія також характерна і для одноманітної ручної праці, яка поширена в багатьох галузях національного господарства. Навіть на механізованих і частково автоматизованих поточкових лініях ручною працею зайнято 30–35% робітників. Дослідниками встановлено, що залежно від індивідуально-психологічних особливостей люди по-різному ставляться до монотонних робіт. Одні працівники відчувають сильно виражену нудьгу, інші – задоволені простою роботою, треті – активно намагаються урізноманітнити трудовий процес, привносячи елементи творчості, сприймаючи роботу як неприємну. Людей, схильних до монотонної роботи, за соціологічними дослідженнями, не більш як 3%.

Водночас орієнтація на більш високі техніко-економічні показники роботи може призвести до збіднення змісту праці, погіршення виробничих умов. Тому інноваційний розвиток виробництва має супроводжуватися не тільки ліквідацією ручних, монотонних, фізично важких робіт, а й вибором технічних напрямів, що забезпечили б насамперед зростання змістовності та поліпшення умов праці, розширення сфери кваліфікованої праці, сприяли підготовці та перепідготовці кадрів, створенню робочих місць з інтелектуальним навантаженням, дали змогу розкрити творчі можливості людини.

Збагачення змісту праці дає людині можливість ширше використати здобуті нею знання, воно є дієвим чинником протидії тейлорівській системі, яка відділила творчий процес від виконавчого. Завдяки збагаченню змісту праці досягається зростання мотивації праці, яка інспірує людину до ініціативи, що, у свою чергу, сприяє зростанню її продуктивності, покращенню її якості, зменшенню плинності кадрів.

Мотивація персоналу з урахуванням змісту праці має здійснюватися на основі використання різноманітних аспектів внутрішнього і зовнішнього спонукання людини до праці. Урахуванням змісту праці в системі мотивації являє собою багатогранний і складний процес, що охоплює широке коло питань, пов'язаних не лише із здатністю й готовністю працівників підприємств та організацій навчатися, підвищувати свій кваліфікаційний рівень, а й впливати на певні психоемоційні особливості людей. В умовах формування інноваційної економіки в Україні проблеми мотивації персоналу з урахуванням змісту праці набувають особливого значення.

У цьому разі також забезпечуються можливості приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників, що безпосередньо пов'язано з гуманізацією праці, яка на практиці покликана забезпечити: високу змістовність праці трудящих, що відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів; раціоналізацію режимів праці й відпочинку, упровадження гнучких графіків роботи; підвищення рівня інформованості колективу, розвиток виробничої демократії тощо. За оцінкою спеціалістів у сфері менеджменту персоналу нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому останніми роками частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зростає.

Мірою впровадження інноваційної діяльності відбуваються об'єктивні зміни в змісті праці, трудових відносинах, системі мотивації персоналу. При цьому зміст праці певною мірою визначається складністю завдань, що виконуються. Останнє, у свою чергу, зумовлюється такими факторами, як: обсяг знань, навичок, тривалість загальної професійної підготовки; ступінь творчості, ступінь новизни, ступінь самостійності, ступінь відповідальності й ступінь спеціалізації, що за оцінками респондентів, відповідно, становить 29, 25, 20, 17, 18 і 9% [1, с. 137]. Сучасні працівники володіють достатнім рівнем освіти та інформованості, тому вони є складним об'єктом для управління, оскільки керуються у власній поведінці не тільки матеріальними винагородами, а й змістом праці, усвідомленням своєї ролі, самовдосконаленням, креативністю в роботі, специфічними її умовами та іншими чинниками.

У розвитку національної економіки складаються такі умови, що негативно відображаються на змісті праці. Це, зокрема, пов'язано з низьким рівнем оплати праці, унаслідок чого для основної маси працівників праця перестала бути основним джерелом задоволення матеріальних потреб. Перенесення уваги на заняття в нетрадиційних сферах бізнесу, у комерційних структурах, в особистому господарстві, торгівлею власноручно виробленою



продукцією, як правило, послабляють інтерес до роботи на підприємствах і в організаціях. Як свідчать дослідження, тільки 36% зайнятих українців працюють за обраною спеціальністю, 44% були змушені змінити професію. 20% визнають, що їх робота пов'язана з отриманою спеціалізацією лише частково. Відмічається тенденція зменшення кількості працівників, оплата праці яких перебуває в межах мінімальної заробітної плати, установленої законодавством. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати свідчить про відсутність залежності винагород від кваліфікаційного рівня персоналу як за видами діяльності з надання послуг, так і у виробництві. Наприклад, в установах освіти, де працівники мали високий кваліфікаційний рівень та рівень освіти в 2014 р., тільки 19,9% працюючим нарахована заробітна плата була понад 4000 грн, в установах охорони здоров'я та надання соціальної допомоги – у 12,9%. Водночас серед зайнятих у сфері фінансової діяльності зазначена категорія становить більше половини (59,6%) [3, с. 163].

За підсумками соціального опитування консалтингової компанії в 2012 р. серед населення за темою працевлаштування 43% людей ніколи не працювали за фахом, одержаним у вищому навчальному закладі, ще 25% якийсь час працювали за першою спеціальністю, але потім вирішили змінити її. І лише 32% людей під час опитування працювали за своєю базовою спеціальністю. Таким чином, в Україні 68% людей не використовують базову освіту за призначенням, що певним чином свідчить про невідповідність змісту їхньої діяльності й рівня кваліфікації. Обираючи майбутню професію, абітурієнти, як правило, сподіваються, що після закінчення ВНЗ вони влаштуються на відповідну високооплачувану роботу згідно з їхнім покликанням. Проте, як свідчать результати опитування, далеко не завжди вдається знайти роботу за фахом, тим більше, з гідною фінансовою винагородою.

Хоча нова професія передбачає набуття нових необхідних умінь і навичок, а також здобуття знань, яких не дала профільна освіта, більшість опитаних не шкодують про зміну професії. Більш того, 44% офісних працівників упевнені, що вони зробили правильний вибір, а 11% хоч і не задоволені нинішньою роботою, але все ж раді, що не працюють за фахом. Переважна більшість випускників українських вищих навчальних закладів вважає, що держава не може адекватно забезпечити їх роботою. Про це свідчать результати дослідження Міжнародного кадрового порталу hh.ua: тільки 50% випускникам ВНЗ вдалося влаштуватися на роботу за фахом, а 90% респондентів віком від 30 років заявили, що наявна законодавча база не захищає інтересів молодих фахівців.

Рівень знань, якими володіють випускники навчальних закладів, часто не реалізується. За оцінками спеціалістів, близько 42% випускників технічних і професійно-технічних училищ, зайняті на роботах, де достатньо мати лише практичні навички, і одночасно близько 15% робочих місць (або посад) займають випускники середніх шкіл чи без вищої освіти, що навчалися на виробництві й потребують теоретичної підготовки. У 2013 р. навчалися новим професіям усього 169,9 тис. осіб, або 1,9% зайнятих у національному

господарстві, з них у промисловості 138,1, а в сільському господарстві 3,5 тис. осіб. Підвищували кваліфікацію лише 1020,9 тис. осіб (9,9%), з них у промисловості 22,9, сільському господарстві 4,9 тис. осіб [4]. До цього варто додати наявність застарілого змісту підготовки кваліфікованих працівників, відсутність науково обґрунтованої номенклатури професій відповідно до нових соціально-економічних і культурно-освітніх потреб, технологічних змін у виробництві, зростання сектору послуг. У номенклатурі робітничих професій в Україні в 90-х рр. налічувалося тільки 7000 найменувань, що на початку нового століття зумовило вузькопрофільність у підготовці робітників, зменшення їхньої участі у виробництві, досягнення конкурентоспроможності на ринку праці. Це суперечить змісту праці й рівня освіти працівників.

Більше 2 млн осіб – спеціалістів із вищою освітою – сьогодні не працюють за призначенням, зайняті у сфері комерційної діяльності. Велика кількість людей працює без офіційного оформлення та задіяна в тішовій економіці. Чисельність працюючих у режимі неповного робочого тижня (дня) у 2015 р. становила 888,1 тис. осіб, 9,9% зайнятих [4]. Як свідчить досвід, тривале або застійне безробіття призводить до знецінення набутих професійних навичок та декваліфікації працівників. Варто відзначити, що в країнах із високим рівнем безробіття (Австрія, Канада, США) має місце постійна ротація безробітних, тому їх чисельність не створює соціальної напруженості [5, с. 163]. В Україні зростає кількість “хронічного безробіття”, тобто тих, хто не може отримати роботу більше ніж протягом одного року [6]. Унаслідок великої кількості безробітних, зареєстрованих і тих, хто перебувають у прихованих формах безробіття, близько 40% від сукупної робочої сили втрачають професійно кваліфікаційні якості та навички.

Останнім часом в Україні постійно загострюється ситуація з молодіжною зайнятістю, водночас питома вага молоді в загальній кількості безробітних досягла 30%. З одного боку, вік сприяє високій мобільності, відкритості, сміливості у зміні та пошуку роботи, з другого – молоді не вистачає відповідного досвіду, щоб бути конкурентоспроможною на ринку праці. Тому безробіття молоді є однією з найгостріших соціально-економічних проблем України. У процесі пошуку роботи безробітна молодь стикається із певними психологічними труднощами. Їхньою причиною є відсутність в особи внутрішньої готовності до активних дій, невміння змінити попередні установки, мотивація поведінки в нових ринкових умовах [7]. Нерозв’язані проблеми працевлаштування молоді призводять до зростання безробіття та зниження рівня життя; поширення пасивних (утриманство), нерегламентованих (тішова зайнятість) і деструктивних (кримінал) моделей поведінки; спонукають до зовнішніх трудових міграцій; спричиняють психологічні зміни (втрату мотивації до праці, зміну структури ціннісних орієнтацій і падіння престижності легальної зайнятості). Останнє, безумовно, негативно позначається на змісті та мотивації працівників.

Негативно впливають на зміст праці такі чинники, як погіршення санітарно-гігієнічних умов роботи працівників, фізичне напруження роботи,

конфліктні ситуації в колективах, погіршення соціально-психологічного клімату, зниження престижності праці, її цінності. Зникли, або суттєво зменшилися такі елементи соціальних збуджень, як праця на благо суспільства, корисність праці, ідентифікація працівників із колективом; спостерігається незадоволення екзистенціальних потреб (упевненості в майбутньому, стабільності життєзабезпечення); деформовані взаємовідносини між співробітниками, погіршилося взаєморозуміння керівників підприємств і підлеглих, знизилася цінність товариських стосунків, взаємодопомоги; переважає орієнтація на самовиживання.

Одним із напрямів збагачення змісту праці може бути розвиток системи профорієнтації як напрям розвитку професійного потенціалу, на основі подолання складних стереотипів, установок у формуванні мотивації до зміни роду діяльності, розкриття нових можливостей персоналу. Як альтернативний спосіб збагачення змісту праці можна рекомендувати дизайн робочих завдань. Серед способів дизайну, зокрема, можна запропонувати: спрощення, ротацію, розширення та збагачення. Спрощення робочих завдань передбачає їх виконання на основі мінімізації кількості функцій, що виконуються, забезпечення в роботі простоти, її повторювальності й стандартизації. На будь-якому підприємстві чи в організації можна знайти роботи, які суттєво спрощуються, що забезпечує можливість їх виконання більше число разів або меншою кількістю працюючих.

Особливий інтерес викликає горизонтальна і вертикальна ротації. Переміщення фахівця дає змогу виявити його достоїнства і недоліки, які явно не видно на поточному місці роботи [8; 9]. Ротацію можна використовувати як: переміщення працівника, що передбачає виконання ним тих самих обов'язків на новому місці (найбільш доцільно для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту, підвищення кваліфікації); перестановка, одержання нових обов'язків на тому самому рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

У таких випадках формується працівник з кваліфікацією широкого профілю, необхідний у майбутньому як керівник виробництва. Наприклад, у компанії “МакДональдз” підтримується повна взаємозамінність і ротація кадрів. Усі працівники проходять горизонтальну ротацію “по колу”, щоб уміти працювати й на кухні, і в залі, і на касі, й обслуговувати покупців в автомобілях.

Вважаємо, що ротація кадрів – це інструмент, який має бути освоєний вітчизняними підприємствами та організаціями. Відділами управління персоналом у взаємодії з керівниками відділів має бути вироблена чітка система горизонтальних переміщень кадрів. При цьому важливо виявити оптимальний період перебування на посадах. Як свідчать дослідження, більше трьох–п'яти років виконувати одну й ту ж роботу не раціонально. Керівникам структурних підрозділів варто складати схеми переміщення своїх підлеглих. Упровадження системи ротації кадрів в організаціях слід починати з верхніх



рівнів управління, оскільки її впровадження можливе тільки з ініціативи вищого керівництва. Важливо, щоб переміщення здійснювалися справедливо, а більш легкі чи важкі обов'язки розподілялися рівномірно.

Заслуговує на увагу своєрідний порядок ротації на японських фірмах. На відміну від США, де людина може все життя працювати майстром, якщо це задовольняє її та компанію, в Японії вважають, що тривале перебування працівника на одній посаді призводить до втрати його інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності. Тут варто відзначити американський досвід формування навчальних програм “розвитку керуючих”, який передбачає спеціальну організацію придбання керуючими (менеджерами) різноманітних управлінських навичок [9]. Для цього повсюдно використовується так звана ротація управлінського персоналу – кандидат на підвищення планомірно переміщається з одного підрозділу компанії в інший: між технічними, фінансовими службами, між підрозділами компанії в різних регіонах США і за рубежом, а також між різними за галузевим профілем, відділеннями, виробництвами фірми. Ротація розглядається як головний метод підготовки керівників-“дженералістів”, які мають широкий профіль, подолання функціональної (чисто інженерної, економічної, збутової) обмеженості їхніх поглядів на проблеми компанії.

Типовий вищий керівник американської компанії до призначення на посаду президента, віце-президента вже пропрацював, як правило, у трьох–чотирьох різних службах. Лише близько 20% керівників в американській промисловості працюють усе життя в одній функціональній сфері діяльності (у Великобританії ця частка становить 43%, а в Японії вона ще нижча, ніж у США). Означений досвід, накопичений у процесі практичної роботи, стає значно важливішим фактором під час призначення на керівну посаду, ніж характер базового утворення, отриманого у ВНЗ або в процесі підвищення кваліфікації. У разі введення на посаду молодих керівників також може ефективно здійснюватися ротація працівника – надання йому можливості працювати по кілька місяців на посадах, суміжних з його майбутнім призначенням.

У західних фірмах поширена така форма ротації, як “карусель”, тимчасовий перехід працівника на іншу посаду або в інший підрозділ підприємства, де він має виконувати функції, які значно відрізняються від традиційних. Незважаючи на пов'язані з цим економічні витрати підприємства, така практика дає змогу людині зміцнити впевненість у собі й згодом працювати більш ефективно. Іноді працівник у результаті цього може “знайти себе” і почати нову вертикальну кар'єру.

В європейських і американських фірмах участь у “каруселі” є добровільною. Вона передбачає збереження колишнього рівня заробітної плати і можливості в разі невдачі повернутися на колишнє місце. В Японії “карусель” обов'язкова для молодих працівників – тільки пройшовши її і набувши необхідного досвіду і зв'язків, вони можуть розраховувати на просування на посаді.

Японці вважають, що керівник мусить бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії. Для цього, піднімаючись службовими сходами, він повинен мати можливість охопити проблеми фірми в цілому, не затримуючись на одній посаді більше трьох років. Наприклад, компанія “Хонда” проводить програму підвищення кваліфікації, відповідно до якої кожен керівник відділу протягом тижня працює в тій сфері діяльності, з якою він ще не знайомий.

Програма ротації кадрів спонукає до розширення професійних знань працівників, надає можливість подальшого розвитку та кар’єрного зростання, а головне, дає змогу розв’язати такі важливі проблеми сучасності – зниження плинності кадрів, консерватизму, підвищення відповідальності, професіоналізму, креативності персоналу тощо.

Як спосіб збагачення праці можна використовувати: чергування видів роботи, що виконується на одному місці; тимчасове призначення на більш високу посаду; надання можливості займатися науковою працею і робити відповідну кар’єру; участь у навчанні інших, наставництві, передаванні досвіду. Задоволеність працівника зростає, якщо в разі монотонної праці розширити коло його завдань, можливість неформальних контактів, урахувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до роботи в програмних проектах.

Умовами ефективного впровадження методів збагачення праці можуть бути: технологічний і функціональний зв’язок робіт; приблизно однаковий рівень складності робіт і необхідної кваліфікації виконавця (що дає змогу скоротити потребу в додатковому навчанні); можливість одержання значного ефекту як для працівника, так і для підприємства.

Сполучення може відбуватися як у межах однієї трудової функції за рахунок розширення обов’язків, так і виконання обов’язків, які належать до різних функцій, але не вимагають, однак, додаткової кваліфікації. Усе це дає змогу розширити зміст праці й з максимальною повнотою використовувати потенціал працівника, його кваліфікацію, підвищити продуктивність праці.

Радикальним заходом є проектування раціональних трудових процесів і операцій на основі оптимального поділу праці. Кожну операцію варто зробити змістовною, яка сприяла б розвитку у працівника творчого мислення. Основним принципом проектування раціонального трудового процесу (операції) є принцип збереження певної логічної завершеності й структурної цілісності операції, що виконується. Навіть в умовах глибокої диференціації технологічного процесу необхідно встановлювати таку кількість елементів операції і послідовність їх виконання, яка сприймалася б працівником як логічно завершена одиниця. Важливим принципом проектування трудового процесу може бути забезпечення достатнього енергетичного рівня операції. Дослідженнями встановлено, що негативні психічні стани більшою мірою виявляються під час виконання тих робіт, які через незначну енергетичну вартість не стимулюють функціональної активності організму.

Запобіганню монотонності й підвищенню змістовності праці сприяє укрупнення трудових операцій. Завдяки укрупненню операцій у працівника формується більш складний стереотип трудових дій, що позитивно позначається на стані психофізіологічних функцій. Досвід дає можливість переконатися, що операція має складатися не менш як з п'яти–шести елементів за умови збереження цільового змісту.

Як фактори зменшення монотонності можна вжити заходів, що покликані посилити внутрішні мотиви діяльності. Це, зокрема, психологічна стимуляція трудової діяльності за рахунок постановки проміжних виробничих цілей, забезпечення працівників поточною інформацією щодо виконання роботи. Особливе значення мають залучення працівників до управління та розв'язання виробничих проблем, делегування повноважень, а також сприятливий соціально-психологічний клімат, створення умов для спілкування в процесі праці, якщо це можливо. Усе це формує позитивні емоційні стани у працівників, посилює змістовність праці.

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується трансформаційними процесами. При цьому система забезпеченості кадрами має гнучко реагувати на зміни потреб виробництва, що виявляються на ринку праці, з урахуванням її характеру і змісту. Тенденція до посилення змістовності праці, а також підвищення загальноосвітнього, професійного та культурного рівнів працівників зростання рівня споживання посилюють їхню потребу в творчій інноваційній праці, самостійності, відповідальності та незалежності в процесі діяльності.

Важливими чинниками мотивації працівників з урахуванням змісту праці в контексті розвитку інновацій можуть бути: нові проекти, обмін досвідом, стажування; самостійна робота; коучинг та наставництво; нові способи оцінки працівника за встановленими критеріями; тренінги, спрямовані на здобуття знань, набуття умінь та навичок; електронні курси – система електронного навчання за допомогою інформаційних електронних технологій; книги, журнали, статті; інші інструменти розвитку – будь-які дії працівника або джерела інформації, що справляють вплив на здобуття нових знань, набуття навичок та зміни в поведінці.

Розширенню змістовності праці можуть сприяти: підвищення вимог щодо чистоти, безпеки виробничих процесів, ергономічного контролю за умовами праці, упровадження бригадної форми організації праці, яка передбачає відмову від конвеєра і колективну відповідальність працівників за якість і кількість продукції, безпосередній зв'язок із матеріальним забезпеченням робочих місць, гнучкість у разі зміни завдань тощо.

---

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

---

1. Мазяр О. В. Психологія праці : модул. курс / О. В. Мазяр, В. В. Кириченко. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2014. – 190 с.

2. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу : монографія / Л. П. Червінська. – Київ : КНЕУ, 2015. – 202 с.
3. Богоявленська Ю. В. Адміністративно-правові механізми управління зайнятістю молоді в Україні в умовах фінансової кризи / Ю. В. Богоявленська // Економіка та держава. – 2009. – № 3. – С. 44–54.
4. Статистичний щорічник України за 2013 рік. – Київ : ТОВ Вид-во “Консультант”, 2014. – С. 348–350.
5. Соціальні індикатори рівня життя населення. – Київ : Держ. служба статистики України, 2015. – 444 с.
6. Лопатіна К. А. Стан та напрями ліквідації проблеми безробіття в Україні / К. А. Лопатіна // Упр. розвитком. – 2011. – № 16 (113). – С. 85–86.
7. Чурилова О. А. Безробіття в Україні: причини, види, наслідки / О. А. Чурилова // Наукові доробки молоді – вирішенню проблем європейської інтеграції : зб. наук. ст.: у 2 т. – Харків : Континент, 2008. – № 12. – С. 182–184.
8. Збрицька Т. П. Модернізація професійного розвитку персоналу у банках / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, О. О. Макаревич // Вісн. Донец. нац. ун-ту. Серія В. Економіка і право. Спецвипуск. – 2011. – Т. 1. – С. 47–51.
9. Корчун М. Шляхи підвищення економічної активності та зайнятості молоді на ринку праці України / М. Корчун // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 1. – С. 35–39.

---

## REFERENCES

---

1. Mazyar O.V., Kyrychenko V.V. (2014), *Psykhologhiya pratsi: modul'nyy kurs.- Zhytomyr, vyd-vo ZhDU im. I. Franka.*, 190 s.
2. Chervins'ka L.P. *Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu: monohrafiya* (2015), K.: KNEU, 202s.
3. Bohoyavlens'ka Yu.V. (2009), *Administratyvno-pravovi mekhanizmy upravlinnya zaynyatystyu molodi v Ukrayini v umovakh finansovoyi kryzy* // *Ekonomika ta derzhava*. vol.3, S.44-54.
4. *Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny za 2013 rik.* (2014), TOV Vyd-vo «Konsul'tant», S.348-350.
5. *Sotsial'ni indykatory rivnya zhyttya naseleण्या.* –K.: 2015, Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny, 444s.
6. Lopatina K.A. (2011), *Stan ta napryamy likvidatsiyi problemy bezrobittya v Ukrayini* // *Upravlinnya rozvytkom*, vol.16(113), s.85-86.
7. Churylova O.A. (2008), *Bezrobittya v Ukrayini: prychny, vydy, naslidky* // *Naukovi dorobky molodi – vyrishennyu problem yevrop. intehratsiyi: zb. nauk. stattey u 2 t., kh.: Kontynent*, vol.12, s. 182-184.
8. Zbryts'ka T.P. (2011), *Modernizatsiya profesiynoho rozvytku personalu u bankakh* / Zbryts'ka T.P., Savchenko H.O., Makarchev O.O. // *Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu. Seriya V. Ekonomika i pravo. Spetsvypusk. T. 1, S. 47-51.*
9. Korchun M. (2008), *Shlyakhy pidvyshchennya ekonomichnoyi aktyvnosti ta zaynyatosti molodi na rynku pratsi Ukrayiny*// *Ukrayina: aspekty pratsi*. vol.1, S. 35-39.