

УДК 658.1:514.53

Захарчин Г.М.

*доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»*

Любомудрова Н.П.

*кандидат економічних наук,
Національний університет «Львівська політехніка»*

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

METHODICAL BASES OF LABOR MOTIVATIONAL SYSTEMS FORMATION IN MODERN MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовується необхідність вивчення взаємозв'язку між цінностями, закономірностями поведінки і мотивами, які на рівні трудової діяльності трансформуються у відповідні мотиватори. Розглядаються складові мотиваційного процесу, які охоплюють відповідні етапи формування мотивів і поведінки людини, технологію мотивації, направлену на розвиток та ефективну діяльність персоналу підприємства. Проаналізовано вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на мотив поведінки працівника. Розглянуто вплив потреб на формування мотиваційного ядра людини, а також у площині збігу інтересів та очікувань працівника та підприємства.

Ключові слова: цінності, потреби, мотиватори, мотивація персоналу, мотиваційна політика, мотиваційний процес, організаційна поведінка персоналу.

АННОТАЦІЯ

В статье обосновывается необходимость изучения взаимосвязи между ценностями, закономерностями поведения и мотивами, которые на уровне трудовой деятельности трансформируются в соответствующие мотиваторы. Рассматриваются составляющие мотивационного процесса, которые охватывают соответствующие этапы формирования мотивов и поведения человека, технологию мотивации, направленную на развитие и эффективную деятельность персонала предприятия. Проанализировано влияние внешней и внутренней среды на мотив поведения работника. Рассмотрено влияние потребностей на формирование мотивационного ядра человека, а также в плоскости совпадения интересов и ожиданий работника и предприятия.

Ключевые слова: ценности, потребности, мотиваторы, мотивация персонала, мотивационная политика, мотивационный процесс, организационное поведение персонала.

ANNOTATION

The necessity of studying the relationship between values and patterns of behavior and motives, which are transformed into the appropriate motivators under the conditions of employment, is justified. We consider the components of the motivational process, covering the relevant stages of the motives of human behavior, motivation technology, aimed at the development and effective personnel activities. The influence of the external and internal environment to the tune of employee behavior is analyzed. The influence on the needs formation of the motivational core rights, is rewired in the plane of coincidence the interests and expectations of the employee and the company.

Keywords: values, needs, motivators, personnel motivation, motivational policy, motivational process, personnel organizational behavior.

Постановка проблеми. Системні зміни, які відбуваються в нашому суспільстві та економіці, зокрема, зумовлені неоднозначним впливом багатьох факторів, культурологічними та

гуманістичними тенденціями, зрушеннями в світогляді, ідеології, науці, сфері господарювання, зрештою, у свідомості людей, потребують формування та запровадження нових напрямків розвитку сучасного менеджменту, особливо у сфері управління персоналом.

Людина за своєю природою поєднує як раціональне, так й ірраціональне. Прагнення людини до гармонії з собою, як члена суспільства, розвивають у неї потребу в емоційному задоволенні від своєї праці. А це, своєю чергою, буде досягатися за умов, коли працівник виконує роботу, яка відповідає його бажанням, здібностям, коли відносини на роботі мають партнерський, дружній характер, коли присутній позитивний психологічний клімат, урівноважуються зусилля, затрачені на виконання функціональних обов'язків із досягненнями та винагородою. Якщо ці умови досягнуто, то організаційна поведінка працівників буде адекватною, а їхня праця – високоєфективною. Таким чином, для кожного підприємства постає завдання сформулювати і націлювати мотиваційну політику на створення таких умов, за яких персонал зможе знайти необхідний життєвий простір, де кожен працівник зможе себе найповніше реалізувати і де зовнішній примус не матиме особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує про значну зацікавленість науковців до проблем пошуку дієвих механізмів стосовно формування ефективної системи мотивації праці, які б забезпечували вихід підприємств із тотальних криз. Тематика мотивування персоналу охоплює доволі широкий спектр питань, певною мірою пов'язаних із структурізацією мотиваційного процесу, вивченням закономірностей впливу його елементів на безпосередні мотиватори людини. Слід відзначити, що сучасна українська школа менеджменту, зокрема, в особі таких вчених, як О.Є. Кузьмін, Г.М. Захарчин, О.Г. Мельник, О.В. Харчишина, В.В. Бала, пропонує глибокі дослідження фундаментальних понять мотиваційного менеджменту з позицій системного підходу. Є багато напрацювань, які відображаються в різноманіт-

них аспектах менеджменту персоналу, зокрема, теоретико-методологічні засади дослідження впливу культурологічного чинника на систему управління персоналом [1], структуризація мотивів і мотивацій розвитку економічної та соціальної відповідальності, методичні основи розвитку соціально-трудова відносин у системі управління персоналом [2], засади створення системи мотивації продуктивної праці [3] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак недостатньо висвітленими залишаються проблеми формування ефективних систем мотивування праці, які зможуть узгодити інтереси персоналу та роботодавців. Заслужують уваги науковців питання детермінації та вибору оптимальних складових мотиваційного механізму на основі моніторингу мотиваційної сфери працівників. Констатуючи недостатність досліджень окресленої проблематики вітчизняними вченими, акцентуємо на необхідності розвивати теоретичні та прикладні аспекти побудови цілісних систем мотивування праці, не обмежуючись виключно економічними чинниками, а розглядати ці питання із врахуванням багатогранного розвитку працівника як особистості, культурологічних тенденцій в сучасному менеджменті.

Мета статті полягає у системному розгляді та обґрунтуванні методичних засад, на основі яких потрібно формувати ефективну політику мотивування персоналу підприємств, враховуючи сучасні тенденції розвитку менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення відповідних умов для ефективної роботи персоналу підприємства передбачає глибокий і всебічний аналіз мотиваційних чинників, які впливають із внутрішнього стану людини, її цінностей і які визначають поведінку людини в суспільстві та виробничому колективі. У спонуканні людини до певної поведінки, тобто конкретних дій, незаперечною є роль інтересів, прагнень, намірів, емоційного стану, переконань, тобто сукупності поведінкових структур, зумовлених спрямованістю потреб. Таким чином, поведінка людини є похідною від багатьох чинників, відповідно, у випадку зміни цих чинників змінюватиметься її поведінка. Отже, можна стверджувати про те, що поведінка людини має об'єктивні зако-

номірності, які необхідно вивчати, можна спрогнозувати і використовувати для побудови ефективної мотиваційної політики. З огляду на зазначене методичні засади формування узагальненої системи мотивування праці персоналу підприємства повинні ґрунтуватися на вивченні взаємозв'язку між цінностями, закономірностями поведінки і мотивами, які на рівні трудової діяльності трансформуються у відповідні мотиватори.

Обґрунтування правильного вибору мотиваційного впливу відбувається під час мотиваційного процесу, який пропонуємо розглядати через відповідні складові, як це зображено на рис. 1 [1, с. 114].

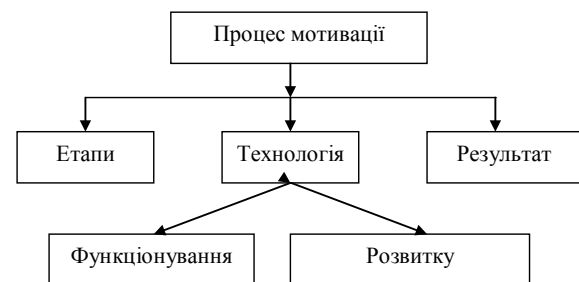


Рис. 1. Складові мотиваційного процесу

Процес формування мотивації є складним явищем, багатим за своїм змістом і технологічно впорядкованим. Складові мотиваційного процесу охоплюють відповідні етапи формування мотивів і поведінки людини, технологію мотивації, направлену на розвиток і функціонування персоналу підприємства, і очікуваний результат від цього процесу. Відмітимо, що для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств основна увага у виборі мотиваційної технології повинна спрямовуватися на розвиток персоналу. Пріоритети кадрової політики, складовою якої є мотивація персоналу, як засвідчує моніторинг ринку праці, зміщуються в напрямку навчання і розвитку персоналу [1].

Доповненням до рис. 1 є рис. 2, котрий конкретизує етапи формування мотиваційного процесу, які поєднують вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на мотив поведінки людини. Первинним елементом внутрішнього середовища є психологічні константи, які закладаються на підсвідомому рівні людини,

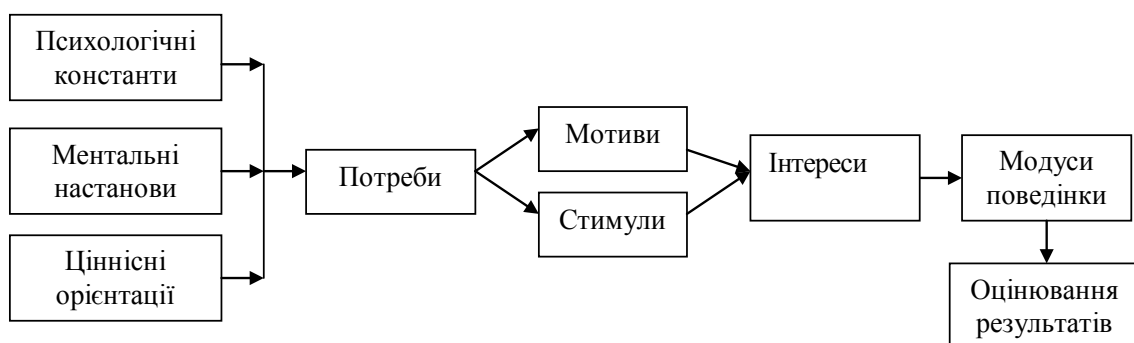


Рис. 2. Етапи формування мотиваційного процесу

трансформуються на рівні свідомості в ментальні установки, збагачуючись генетично обумовленими національними архетипами світосприйняття, і формують уже на рівні людини як суб'єкта її ціннісні установки та ціннісні орієнтації в суспільстві. Водночас на основі психологічних констант і ментальних установок формуються потреби людини, які обумовлюють її певну зацікавленість і мотив поведінки для реалізації потреб. Потреби працівників є підґрунтям для формування мотивів до дії. Різноманіття потреб зумовлює необхідність їхньої класифікації [1, с. 115].

Загальноприйнята класифікація потреб людини відображена на рис. 3. У пропонованій авторами [2] класифікації відображено поділ потреб на два основні рівні, які містять потреби генетичного характеру і набуті людиною з часом. Незважаючи на різноманітні класифікаційні схеми поділу потреб, класично вони поділяються на первинні та вторинні (на рис. 3 вони відображені як I рівень, II рівень). Потреби, незважаючи на те що вони притаманні всім працівникам, завжди мають індивідуальний характер. Поведінка працівника, який спрямовує свою активність на задоволення першочергових потреб, свідчить про реальну наявність цих потреб. Потреби мають властивість повторюватися час від часу, але форма прояву потреб може змінюватися, відповідно, це вплине на поведінку людини. «Коли потреба стає актуальною, вона діє як внутрішня сила, що спонукає працівника до конкретної поведінки. У такому разі вона проявляється у вигляді мотиву – потреби усвідомленої» [3, с. 39].

Потреби спонукають людей до діяльності, зумовлюють їх вчинки, надаючи їм конкретного характеру. Але право вибору активної чи неактивної праці залишається за працівником, і це залежить від очікувань результатів праці. Якщо потреби та очікування співпадають, то людина вважається вмотивованою. Варто зауважити, що важливим є також співпадіння інтересів та очікування працівника і підприємства. З цією метою доцільно порівняти інтереси і очікування підприємства та працівників (табл. 1, 2).

Потреби й очікування працівників містять: високу якість трудового життя, справедливість очікування результатів праці, зростання добробуту і можливість грошових накопичень, покриття витрат на медичне обслуговування, утримання дітей в дошкільних установах і навчання у вищій школі, покриття непередбачених витрат та зменшення податкових виплат. Сподівання працівника в отриманні справедливої винагороди ґрунтуються на теорії очікування, яка збалансовує реальний вклад людини та її віддачу.

Коло інтересів підприємства в контексті формування мотиваційної полі-

тики є доволі широким і охоплює всі напрями його функціонування, пов'язані із людським фактором.

Таблиця 1

Очікування працівника від підприємства

Елементи очікування	Характеристика
Особисті	Характер праці на новому місці, її зміст, вимоги до результатів, перспективи розвитку, винагорода, якість трудового життя, справедливість оцінювання, гарантії на майбутнє
Групові	Комфортність при роботі в групі, відокремленість колективу від інших, його важливість, автономність у прийнятті рішень, відповідальність за працю
Статусні	Оцінка свого місця та ролі в організації, загальне визнання, повага, манера спілкування, стиль управління
Культурно-етичні	Ступінь відповідності цінностей, етичних норм, стилю лідерства та інших елементів культури підприємства уявленням, нормам та культурі працівника

Джерело: [2, с. 9]

Мотив поведінки залежить також від національних модусів поведінки, які є наслідком відповідних архетипів. Кожна нація має свої архетипи. Для українців, наприклад, культурними архетипами є: «архетип Землі, Волі, Віри, Сили, які є першоджерелами, образами колективного несвідомого, що забезпечують психологічні константні основи української ментальності, які можна використовувати як ефективні тонкопланові інструменти в системі менеджменту XXI ст. Їх треба брати до уваги при розгляді питань мотивації праці, розподілі повноважень, функцій, відповідальності, розвитку підприємницької ініціативи, прийняття управлінських рішень тощо» [4, с. 154]. Якщо мотиваційна політика вітчизняних менеджерів буде ґрунтуватися не тільки на зарубіжних тео-

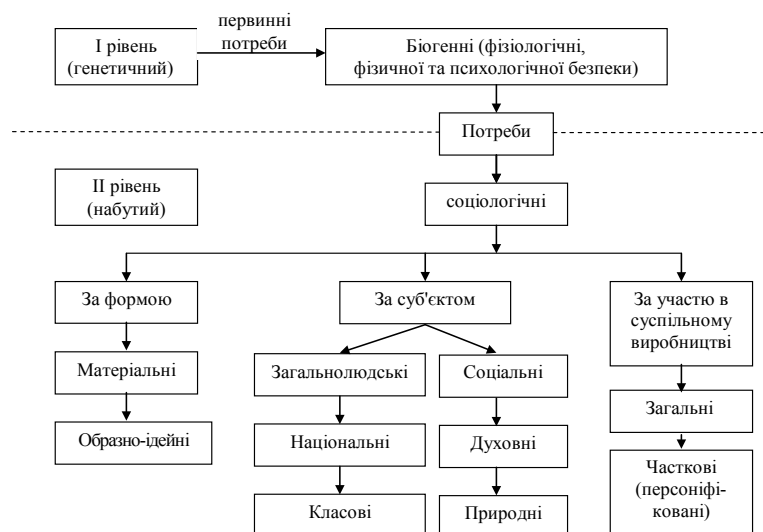


Рис. 3. Класифікація потреб

Джерело: адаптовано на основі [2]

ріях мотивації, але й на досвіді національних архетипів, то результати будуть позитивними і український менеджмент зможе запропонувати науковій спільноті свою концепцію мотивації.

Таблиця 2
Очікування підприємства від працівника

Елементи очікування	Характеристика
Трудові	Сумлінне виконання посадових обов'язків, ініціативність, творчий підхід, прагнення до самовдосконалення
Групові	Комфортність, дружна безконфліктна робота в групі, лідерські якості, вміння працювати в команді
Забезпечення безпеки	Лояльність, дисципліна, виконання всіх норм та регламентів, неприналежність до групи ризику, нерозголошення конфіденційної інформації
Культурно-етичні	Відповідність важливих параметрів культури працівника основним параметрам культури підприємства, його місії, цілям, цінностям, нормам та корпоративним кодексам

Джерело: [2, с. 10]

Отже, мотиваційний процес є технологічно складним, оскільки характеризує непросту конструкцію формування мотивів і стимулів та відображає закономірності поведінки людини, обумовленої об'єктивними й суб'єктивними чинниками. Оскільки в мотиваційному процесі присутні цінності, то доцільно охарактеризувати цю категорію у взаємозв'язку з мотивацією.

Цінність – це «фіксована в людській свідомості характеристика відношення об'єкта до людини і, відповідно, людини до об'єкта» [5, с. 26]. Цінність відображає ступінь усвідомлення людиною важливості для неї певного об'єкта. Вона дає змогу реалізувати потреби та задовольнити інтереси завдяки існуючому світу об'єктів. Цінності є тонкоплановим елементом внутрішньої структури людини, який завжди пов'язує із моральністю, професійною совістю, честю, гідністю, справедливістю. Це ті якості, які допомагають менеджерам успішно співпрацювати із різними категоріями персоналу, досягаючи взаємодії індивідуального і суспільного блага.

У питаннях вивчення цінностей важливим є фактор усвідомлення, оскільки на основі цінностей утворюються ціннісні орієнтації, які характеризують сприйняття особистістю певних цінностей і визнання за ними статусу основних засобів і мотиваторів досягнення бажаних цілей. Ціннісні орієнтації належать до складної системи оцінок і відносин людини в суспільстві, зумовлюючи її поведінку та вчинки. Фактор усвідомлення підтверджує те, що цінності є інструментом залучення людини до соціальної організації. Якщо цінності не реалізуються у діяльності людини, то вони можуть відчуватися від неї.

Ціннісна орієнтація дає змогу людині направляти дію мотивів на досягнення цін-

нісних цілей, оскільки вони формуються під час засвоєння соціального досвіду й виявляються в ідеалах, інтересах, переконаннях тощо. Ціннісні орієнтації реалізуються за принципом динамічності, відтворюючи істотні зміни взаємозв'язків особистості із зовнішнім середовищем та внутрішнім розвитком свідомості й світосприйняття.

Отже, модель поведінки людини у будь-якому, в т. ч. професійному, середовищі має складну структуру, в якій переплітаються елементи і зовнішнього, і внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище – це внутрішня природа організму людини, яка визначає її поведінку, однак і культурне середовище (зовнішнє), в якому проявляється поведінка, також є детермінантом поведінки. У реальних умовах визначаються реальні можливості, тому людина вибирає свою модель поведінки у виробничому середовищі, керуючись свободою вибору як своїм важливим правом, але беручи до уваги ті норми і приписи, які діють у її професійному середовищі. Свою поведінку людина вибудовує на основі співставлення соціокультурних стандартів, прийнятих у суспільстві, виробничих стандартів, прийнятих в організації, та своїх особистих інтересів. Професійна діяльність людини визначається її усвідомленням своєї ролі в організації, чітким окресленням перспектив реалізації свого професійного потенціалу та розумінням важливості в соціальному середовищі. Таким чином, можна стверджувати, що свою поведінку в професійній сфері людина мотивує завдяки трансформації зовнішніх чинників через свою свідомість і сповідування громадянських цінностей: прагнення до соціальної гармонії; культуру у відносинах членів соціуму; повагу до Закону; самовідповідальність; права людини на власну гідність, безпеку, приватну власність; рівність можливостей; суверенітет особи тощо.

Цінності особистого життя формують ціннісну основу особистості, оскільки вони є основними мотиваторами поведінки людини. Як правило, до цінностей особистого характеру відносять: пріоритет духовних прагнень, відчуття внутрішньої свободи, волю, самоконтроль, самодисципліну, поміркованість у вчинках, ініціативність, шляхетність, відповідальність, інтелект, цілеспрямованість тощо. Ієрархія цінностей дає можливість формувати людині свою життєву стратегію.

Розподіл цінностей по-різному проявляється в суспільстві та між групами в колективі, де кожен займає свою індивідуальну ціннісну позицію. Отже, кожна людина вибирає певний стиль поведінки залежно від своїх цінностей, які найкраще проявляються під час виконання професійних обов'язків. Власне, у професійній сфері людина має можливість реалізовувати свої базові потреби і підтвердити, наскільки особисті цінності співпадають із цінностями організації.

Організаційні цінності відображають багатофункціональність та різноаспектність організації. Зазвичай вони визначені у кодексах, стандартах або правилах поведінки і проявляються у таких напрямках діяльності організації, як: розподіл функціональних обов'язків і формування соціальних ролей; вибір критеріїв кар'єрного зростання і підбір претендентів на керівні посади; стиль і методи управління в організації; форми організації праці; практика прийняття управлінських рішень; комунікаційні процеси, відносини в організації, можливості адаптації та подолання опору до змін; інноваційні тенденції; запобігання конфліктності тощо. Практика показує, що багато успішних організацій особливою цінністю вважають людський капітал, тому охоче інвестують в його розвиток, тобто направляють кошти на підвищення професійної майстерності працівників, стимулюють персонал підвищувати свою компетентність, заохочують їх до високоефективної праці.

Організаційні цінності (корпоративні), які сприймає персонал, трансформуються у модель поведінки, спрямованої на досягнення спільної мети.

Сьогодні ми спостерігаємо тенденцію до трудової пасивності, втрати традиційних ціннісних орієнтацій у праці, викривлення внутрішніх мотивів, що пояснюється нестабільною економічною ситуацією в державі, знеціненням людської праці взагалі, погіршенням якості трудового потенціалу в суспільстві, слабкою інституцією соціального захисту. Зазначене вище вимагає переосмислення підходів до методології формування систем мотивації. У сучасній економіці, де поєднуються інтелектуалізація праці та суцільна інформатизація суспільства, проблематику мотивації праці треба розглядати через призму розвитку людини саме в такому середовищі.

Висновки. З огляду на кардинальні зміни, які відбулися за останні десятиліття у всіх сферах суспільства і привели до зміни моделі поведінки людини в організації та її домінуючих потреб, є підстави для виведення нової законо-

мірності поведінки людини, яка стає головним об'єктом у системі менеджменту. Якщо ще на початку 90-х років XX ст. модель людини в організації зводилась до людини, яка розвивається та людини підприємливої і її основними потребами були набуття нових знань, саморозвиток, адаптація, то сьогодні модель людини трактується значно ширше, адже мова йде про людину цілісну, інтегровану особистість, тому домінуючою потребою стає самоактуалізація людини. Закономірна зміна зовнішніх факторів привела до закономірної зміни поглядів на модель людини взагалі, в тому числі й у виробничій діяльності, на зміну її цінностей, потреб, мотивів поведінки. І цей процес еволюційного циклу безконечно повторюватиметься, вносячи новий зміст у мотиваційні теорії, механізми, інструментарій.

Перед сучасним менеджментом постають нові завдання стосовно вирішення проблем трудової мотивації, а керівникам підприємств доцільно поєднувати стимули із системою мотивів поведінки персоналу, беручи до уваги цінності, якими керуються працівники, потреби, які повинні бути задоволеними, поєднуючи суспільні та особисті інтереси персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Захарчин Г.М. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: [монографія] / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомирська, Р.О. Винничук. – Львів: Львівська політехніка, 2015. – 284 с.
2. Соціологія культури: [навч. посіб.] / О.М. Семашко, В.М. Пічі, О.І. Погорілий [та ін.]. – К.: Либідь, 2009. – 290 с.
3. Жуковська Т.О. Науково-методичні засади створення системи мотивації продуктивності праці персоналу машинобудівних українських підприємств / Т.О. Жуковська // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 38–43.
4. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія] / Г.М. Захарчин. – Львів: Львівська політехніка, 2009. – 276 с.
5. Пилипенко В.Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура / В.Є. Пилипенко. – К.: Фоліант, 2005. – 224 с.