

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТА ГРУПОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A PREREQUISITE FOR INDIVIDUAL AND GROUP PERFORMANCE

У статті обґрунтовано діалектичний взаємозв'язок мотивації працівників і методології управління результативністю. Визначено мотивацію як основну функцію процесу управління результативністю. Розкрито сутність мотивації в процесі управління результативністю. Розглянуто основні мотиваційні типи працівників. Висвітлено засоби нефінансової мотивації в управлінні індивідуальною та груповою результативністю.

Ключові слова: інтерес, менеджер, мотив, стимул, мотивація, організація, потреби, працівник, результативність, управління.

В статті обоснована діалектична взаємозв'язок мотивації працівників і методології управління результативністю. Определена мотивация как основная функция процесса управления результативностью. Раскрыта сущность мотивации в процессе управления результативностью. Рассмотрены основные

мотивационные типы работников. Освещены средства нефинансовой мотивации в управлении индивидуальной и групповой результативностью.

Ключевые слова: интерес, менеджер, мотив, стимул, мотивация, организация, потребности, работник, результативность, управление.

The article substantiates the dialectical relationship between employees' motivation and performance management methodology. Motivation is defined as the main function of the process of managing the performance. The essence of motivation in the process of performance management is revealed. The main motivational types of employees are considered. The means of non-financial motivation in the management of individual and group performance are highlighted.

Key words: interest, manager, motive, motivation, organization, needs, employee, performance, incentive, management.

УДК 005.332.8

Трут О.О.

к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Львівський торговельно-економічний
університет

Постановка проблеми. Сучасні ринково-економічні умови господарювання та демократизація українського суспільства створюють великі можливості та серйозні загрози для кожної особистості і вносять значний рівень невизначеності в розвиток вітчизняних організацій. Лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає новим умовам і є гнучким до соціально-економічних змін, забезпечить ефективно управління трудовими ресурсами та результативність організації загалом.

Ґрунтовне вивчення концептуальних засад теорії результативності дає можливість зробити висновок про те, що методи та інструменти її практичної реалізації є сучасним дієвим мотиваційним механізмом, адже мотивація персоналу організації і методологія управління результативністю діалектично взаємопов'язані у двох площинах:

- по-перше, мотивація працівників є необхідною умовою для забезпечення індивідуальної та групової результативності;
- по-друге, дієва система управління результативністю мотивує працівників до досягнення цілей організації, тобто є мотиватором досягнення цілей організації.

Як зазначають зарубіжні дослідники, «...правильно організоване управління результативністю мотивує працівників, при цьому виступає основною компонентою процесу винагородження у цілому» [6; 7]. Тому основною функцією процесу управління результативністю є мотивація працівників до забезпечення індивідуальної та групової результативності.

Втім, між мотивацією і кінцевими результатами діяльності працівника немає однозначного зв'язку.

Дослідження показує, що інсталяція принципів і методів концепції управління результативністю, яка акумулює в собі ефективну систему взаємовідносин між керівництвом та працівниками, а також сучасний мотиваційний механізм, активізує цю залежність. Проте деякі питання щодо визначення мотиваційної структури персоналу сучасних організацій та розроблення адекватних мотиваційних засобів та інструментів результативного управління потребують подальшого системного вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми дієвого і результативного мотивування працівників цікавили вчених на всіх етапах суспільного розвитку. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили зарубіжні вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, П. Армстронг та ін. Питання мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму займають чільне місце в наукових дослідженнях вітчизняних учених сучасної доби. Проблеми мотивації і розвитку людського капіталу в ринкових умовах стали об'єктом уваги Т. Греськіна, А. Колота, С. Занюка, О. Кузьміна, А. Єгоршина, В. Магуна, О. Мірошниченко, Ф. Хміля, Є. Уткіна, Є. Ільїна, Р. Соломонюка, В. Рудьєва, С. Суркова та ін.

Вивчення наукових публікацій вітчизняних учених за останні роки свідчить про визнання людського капіталу як конкурентної переваги в управлінні вітчизняними організаціями, зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки є неможливим

без формування конкурентоспроможної робочої сили, без створення системи мотивації, адекватної певному етапу ринкових трансформацій в Україні.

Ретроспективний аналіз формування наукових поглядів на мотивацію показує, що їхня еволюція відбувалася в тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей. Той чи інший напрям, глибина дослідження проблем мотивації об'єктивно зумовлювалися визріванням відповідних матеріальних передумов у суспільстві.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування системи мотивації персоналу сучасних організацій на концептуальних засадах методології управління результативністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних наукових напрямів. До них належать змістові теорії мотивації, що аналізують базові потреби людини, спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників процесуальних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди. Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Механізм мотивації, в основі якого лежать потреби, зображений на рис. 1.

На Заході питанням мотивації працівників приділяють велику увагу. Фактично кожна поважна компанія користується послугами професійних консультантів із питань управління персоналом або ж має такого спеціаліста у штаті. Як показує практика, витрати на оплату праці штатного психолога окупляться в десятки, а то й сотні разів. В Україні на спеціалістів із мотивації донедавна звертали мало уваги. Мотиваційна робота переважно завершувалася проведенням співбесіди з потенційним працівником. Після цього єдиною мотивацією стає заробітна платня і покарання за

неякісно виконану роботу у вигляді різноманітних штрафних санкцій.

У невеликих і середніх фірмах питаннями підбору та мотивації персоналу переважно займається сам керівник або його помічник. На відносини з працівниками часто переноситься стара радянська авторитарна модель управління, коли керівництво відмежовується від персоналу і зводить свої стосунки з працівниками до виплати зарплати за виконання певних функцій. До цього додається український варіант раннього капіталізму, який полягає у тому, щоб отримати від працівника найбільш можливу вигоду, не вклавши в нього нічого. Відповідно, персонал утрачає бажання викладатися, а виконує роботу рівно настільки, наскільки від них цього вимагає керівництво, щоб не загрозували штрафні санкції. Такий підхід навряд чи вестиме до успіху підприємство. Швидше навпаки. Єдиним важелем впливу на хорошого спеціаліста за такої системи управління є тільки підвищення заробітної платні. Проте й це не завжди рятує від втрати цінного працівника. Наприклад, в одному з київських банків плінність кадрів становить більше 30%. Причина такої ситуації полягає у зневажливому і грубому поводженні керівництва з персоналом, і людей не втримують навіть порівняно високі зарплати.

Адміністративно-командній системі управління за часів колишнього СРСР були притаманні відносини, коли все вирішував тільки керівник, а працівник мав лише виконувати його доручення, не висловлюючи своїх ідей. Саме з тих часів походить вислів «покарання за ініціативу». В успішному сучасному бізнесі така форма відносин є неприйнятною. Керівник повинен не тільки ставити чіткі завдання своїм підлеглим, а й уміти використовувати їхній креативний потенціал для розвитку компанії, орієнтуватися в поточних потребах і побажаннях працівників, щоб правильно будувати мотиваційну систему на підприємстві [7].

Вихід з такої ситуації є, і він полягає в інсталяції принципів і методів концепції управління результативністю, яка акумулює в собі ефективну систему взаємовідносин між керівництвом та пра-

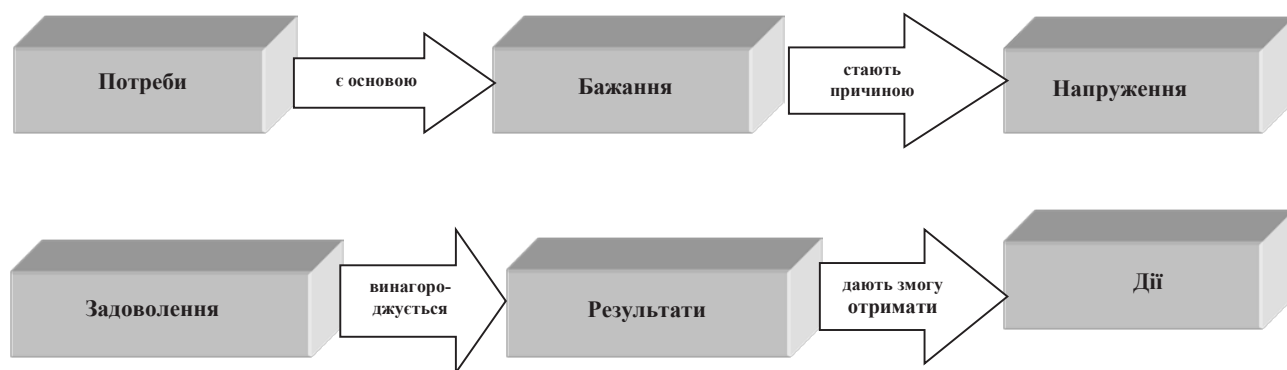


Рис. 1. Мотиваційний ланцюг «потреби – бажання – винагорода»

цівниками, а також сучасний мотиваційний механізм. Як ми вже зазначали, процес управління результативністю й мотивація персоналу діалектично взаємопов'язані: мотивація є складником процесу управління результативністю, а прийоми та інструменти концепції управління результативністю, своєю чергою, є мотиваторами поведінки працівників.

Сутність мотивації в процесі управління результативністю полягає в активізації мотивів працівників і створенні спонукальних стимулів, за яких у них виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Суб'єктом процесу управління результативністю є лінійний менеджер. Тому лінійним менеджерам передусім потрібно вивчати кожного підлеглого, оскільки успішне мотивування повинно бути індивідуальним. Як стверджують дослідники проблеми успішної мотивації, «...у мотиваційному менеджменті куди більше не дії, а дослідження: якщо хочеш мотивувати правильно й ефективно, спочатку досліджуй того, з ким збираєшся працювати, і мотивуй точно у ціль» [6, с. 87].

Для результативного керівництва людьми лінійний менеджер повинен у загальних рисах представляти, чого бажають або не бажають його підлеглі, які зовнішні і внутрішні мотиви їхньої поведінки, яке їх співвідношення, як можна на них впливати й яких результатів від них можна очікувати. Зважаючи на це, керівник повинен формувати певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвивати у них бажані мотиви і послаблювати небажані або здійснювати пряме стимулювання їхніх дій. Співвідношення різних мотивів зумовлюють поведінку людей, створюють мотиваційну структуру, яка піддається цілеспрямованому формуванню. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і зумовлюється багатьма чинниками: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо [3, с. 24]. Таким чином, для ефективного керівництва менеджерам передусім варто знати і розуміти основні мотиватори працівників для вироблення індивідуальних важелів управління.

Психологи виділяють шість основних мотиваційних типів працівників, орієнтованих на: гроші, самореалізацію, досягнення результатів, стабільність, взаємовідносини, визнання [5, с. 46–47].

Незалежно від індивідуальних мотиваторів кожен співробітник буде мотивований, якщо виконувана ним робота буде максимально відповідати його інтелектуальному потенціалу сильній стороні, якщо він буде впевнений в тому, що зможе досягти необхідного результату для організації, якщо буде знати, що за досягнуті результати отримає винагороду і ця винагорода для нього буде цінною і справедливою. Кожен співробітник пов'язує вагомість свого внеску в результати роботи відділу чи

організації з величиною одержуваної винагороди, потім свою винагороду – з винагородою колег і співробітників інших організацій однакового з ним статусу, кваліфікації, досвіду і т. д. Таке порівняння відбувається постійно і поширюється навіть на такі незначні з погляду керівників «дрібниці», як розподіл нової оргтехніки та службового транспорту, персональний склад групи, що виїжджає в престижну закордонну поїздку. Якщо результат порівняння не на користь співробітника, він починає почуватися ображеним, і його мотивація знижується. «Керівництво мене не цінує», – типове міркування скривджених, яке призводить до того, що вони або вирішують цю ситуацію з керівництвом, або переглядають вагомість власного внеску та переконують себе в тому, що працювати потрібно менше, або починають шукати нове місце роботи – таке, де цінують «таких, як я». Тому важливо знати свого підлеглого, що для нього є цінним, чого він хоче, що його найбільше мотивує. Якщо лінійний керівник не в змозі отримати цю інформацію про кожного, домогтися від людей великої віддачі практично неможливо.

Отже, основу професійного управління людьми становлять партнерські відносини, причетність до їхньої роботи і вимогливість до результатів.

Одне з основних завдань лінійного менеджера в процесі управління результативністю – створити спонукальні стимули для людини, за яких у неї виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Звідси випливає ще один принцип менеджера: управляти означає сприяти успіхам інших [6, с. 153].

Необхідно зазначити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, якому перешкоджають багато об'єктивних і суб'єктивних чинників, таких як здібності працівника, його настрій у певний момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб [3, с. 24.]

Управління індивідуальною і груповою результативністю ґрунтується на комплексному поєднанні та використанні засобів фінансової і нефінансової мотивації. Дуже важливо визначити вже під час прийому працівника на роботу, який із видів мотивації для нього пріоритетніший. Таку інформацію лінійний менеджер чи менеджер із персоналу може отримати під час співбесіди з потенційним працівником. Якщо кандидата цікавить тільки можливість заробляти, очевидно, що основною для нього є фінансова мотивація. Якщо ж кандидата більше цікавлять престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчатися, то основною для нього є нефінансова мотивація. Однозначно, що від працівника, якого цікавить тільки фінансовий складник мотивації, варто очікувати меншої лояльності до компанії, ніж від працівника, якого цікавлять не тільки гроші. В обох випадках доцільно розвивати

ті нефінансові види мотивації, які є найбільш цікавими для працівника. Проте, на думку багатьох бізнесменів та менеджерів, нефінансова мотивація важливіша для успішного розвитку бізнесу за фінансову мотивацію [7].

Управління результативністю забезпечує нефінансову мотивацію у вигляді визнання заслуг, надання певних можливостей, створення умов для професійного розвитку та планування кар'єри, формування залученості та зацікавленості співробітників [2, с. 150].

Управління результативністю прямо пов'язане з визнанням заслуг незалежно від того, чи відбувається це в робочому порядку або на формальних та напівформальних атестаціях. Зворотний зв'язок доносить до співробітників інформацію про те, наскільки вони продуктивні. Вони можуть отримати офіційну і неофіційну подяку за свою роботу. Їм може бути вказано на те, як працювати ще краще, як максимально використати ті можливості, які надає зворотний зв'язок. Визнання заслуг – це частина процесу спілкування керівника і підлеглого. Однак дані, які виробляються в процесі управління результативністю, дають змогу використовувати і більш офіційні способи оголошення подяки.

Процеси управління результативністю ґрунтуються на спільних для менеджерів та їхніх підлеглих угодах про те, яка роль останніх і як вони можуть розвивати її. Це, своєю чергою, є важливим складником розподілу робіт, ролей, а також дій, спрямованих на розвиток. На стадії планування вивчається *індивідуальний посадовий профіль* працівника для узгодження кінцевих результатів, вимог до знань, навичок і поведінки. Обговорення завдань (робочих або особистих) ставить за мету розвинути у людей прагнення до досягнення кращих результатів. Удосконалення ролі має на увазі здебільшого визначення тих сфер, в яких працівник здатний на більше, щоб і виконати вимоги, і отримати задоволення від своєї праці. Для цього можна спланувати додаткові проекти з розвитку навичок і надання певних можливостей, реалізувавши які співробітник отримає визнання. Роль можна розширити, доповнивши її сферами відповідальності за дотримання умов досягнутої раніше індивідуальної угоди. Менеджерам необхідно гарантувати у цьому разі додаткову підтримку, коучинг і навчання, якщо виникне така потреба.

Управління результативністю забезпечує основу мотивації людей, даючи їм можливість *розвивати свої навички*. Формально це здійснюється шляхом планування поліпшення результативності. Неформальні взаємовідносини менеджерів та їхніх підлеглих дають можливість удосконалювати навички за допомогою *наставництва*. Панує думка, що краще навчатися на ділі, але більш ефективно, коли існує узгоджена система настав-

ництва та підтримки, щоб навчання було інтенсивним і цілеспрямованим [2, с. 152–153].

Оцінка співробітника, отримана завдяки системі управління результативністю, дає можливість обговорити *розвиток його кар'єри*. Ця оцінка також допоможе працівнику зрозуміти, що він може зробити за допомогою компанії, щоб його кар'єрний ріст був однаково корисний і йому особисто, і всій організації. Управління кар'єрою працівників тісно пов'язане з управлінням талантами, мета якого – виявити і виростити існуючі та майбутні таланти, які потрібні компанії. Зазвичай це пов'язано зі стратегією утримання талантів: компанії прагнуть забезпечити своїм найбільш здібним співробітникам кар'єрне зростання, щоб ті не були зацікавлені шукати кращу роботу в інших компаніях.

Люди залучені в трудову діяльність, коли вони зацікавлені у своїй роботі і вона їм подобається. Цього можна домогтися за допомогою вироблення внутрішньої мотивації в процесі управління результативністю. А вона, своєю чергою, виникає у результаті задоволення роботою, досягнення визначених цілей і виховує відповідальність за результати праці. Професійний розподіл ролей і робіт у системі управління результативністю в поєднанні з внутрішньою мотивацією співробітників у підсумку створює ситуацію, коли результати праці поліпшуються, а робота задовольняє потреби як співробітника, так і організації.

«Знаки уваги підлеглим іноді значать для людей і для справи більше, ніж премія», – стверджує Боб Нельсон, власник консалтингової компанії в Сан-Дієго й автор бестселера «1001 спосіб заохотити працівника», тираж якого додруковується вже в 51-й раз. Видання Forbes пропонує 10 ефективних способів мотивації, які не потребують від керівника великих витрат: дякуйте; виявляйте увагу; думайте про сімейне життя співробітників; інвестуйте в майбутнє; дивуйте; дайте можливість проявляти ініціативу; заохочуйте індивідуальні досягнення негайно; залучайте співробітників у процес прийняття рішень; використовуйте у заохоченні командний підхід; робіть весело, а не дорого [8, с. 65].

Очевидний взаємозв'язок нефінансової мотивації та управління результативністю демонструє судження одного з успішних менеджерів: «...управління результативністю – серцевина нашої діяльності. Воно визначає поведінку співробітників і забезпечує впевненість у тому, що кожен у компанії поділяє наші погляди. У нашій організації функціонує ціла низка схем неформальної винагороди. Нам слід працювати над корпоративною культурою – саме у цій сфері можна отримати значне підвищення результативності. Якщо люди вірять, що компанії не байдужа їхня кар'єра і що у них є можливість просуватися по службі завдяки своєму потенціалу і високій продуктивності, то у цьому разі ми, я думаю, отримуємо значну віддачу в плані зрос-

тання зацікавленості співробітників. Мені хочеться вірити, що ми намагаємося формувати такий тип лідерства, який мотивує людей, стимулює їх прикладати більше зусиль і формує культуру, в якій люди поділяють корпоративні цінності і знають, що у них є можливість розвиватися. Наші цінності покликані сформувати у співробітників упевненість у тому, що вони працюють у правильному місці» [2, с. 152–153]. Тому важливий складник мотиваційного механізму системи управління результативністю – забезпечити поділ співробітником інтересів компанії та її цілей, інтегруючи індивідуальні та корпоративні завдання. Успішні компанії дедалі більше схильні використовувати управління результативністю як засіб переконання людей підтримувати головні цінності організації – «жити цими цінностями». Отже, можемо зробити висновок, що мотиваційний механізм управління результативністю ґрунтується на ключових цінностях організації.

Висновки з проведеного дослідження.

Завдання лінійного менеджера в процесі управління результативністю полягає у тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників здебільшого збігалися з інтересами організації і в кінцевому підсумку сприяли її успіху. Добре спланована система мотивації дає змогу суттєво підвищувати результативність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, поліпшувати виробничий процес та обслуговування клієнтів без особливо великих матеріальних затрат із боку компанії. Адже коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку передбачають розвиток підприємства загалом, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

Натомість відсутність мотивації зазвичай призводить до втрати підприємством цінних праців-

ників і в критичних ситуаціях може спричинити взагалі його крах. Окрім того, невдоволені працівники є ідеальним джерелом поширення негативної інформації про компанію, а це, своєю чергою, завдає вже прямої шкоди діловій репутації, поновити яку досить важко.

Керівник компанії також обов'язково повинен долучатися до мотивації персоналу. Тоді і персонал, і керівництво працюватимуть як єдина команда, допомагаючи один одному досягати своїх цілей. Навіть якщо через певний період працівник залишить підприємство, де він довгий час пропрацював у хорошій команді, він, наймовірніше, розповсюджуватиме позитивну інформацію про компанію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2012, 848 с.
2. Армстронг М., Берон А. Performance management. Управление эффективностью работы; пер. с англ.; 2-е изд. М.: Hippo Publishing, 2007. 384 с.
3. Греськін Т.С. Развитие мотивационного механизма как фактор повышения продуктивности труда. Держава та регіони. 2006. № 2. С. 24.
4. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Немировский И., Старожукова И. Выдающийся руководитель. Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли. М.: Интеллектуальная литература, 2015. 398 с.
6. Рульєв В.А., Буткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 312 с.
7. Соломонюк Р. Мотивация – шлях до покращення ефективності роботи підприємств. URL: <http://h.ua/story/36746>.
8. Трейсі Б. Як керують найкращі. Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 207 с.