

УДК 331

## ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

*Шилова В.І.*кандидат наук з державного управління, доцент  
Класичний приватний університет**I. Вступ**

Нагорода тісно пов'язана з проблемою мотивації підпорядкованих співробітників. Ні для кого не секрет, що успіх роботи кожної організації – це творчі здібності й мотивація її співробітників. Разом з тим деякі керівники говорять про те, що їх команди досягли вершини продуктивності й працюють без необхідної енергії та ентузіазму, активність і підприємливість поступаються місцем формальному виконанню обов'язків. У цій ситуації спеціалісти з менеджменту одногосні: наявні симптоми відомого корпоративного захворювання, яке має назву “демотивація працівників”. Відомо, що пасивність і байдужість персоналу не в останню чергу пов'язані з недостатньою психологічною компетентністю самих керівників, які недооцінюють важливість мотивування підпорядкованих, а часто практично не володіють прийомми мотивування.

Водночас у західному менеджменті мотивування персоналу є однією з ключових управлінських компетенцій. Вона неодмінно входить до пріоритетних стандартів управлінської поведінки, які повинні демонструвати керівники відомих світових компаній. На Заході переконані, що сьогодні система управління персоналом немислима без такої складової, як мотивація праці. На підставі обліку базових факторів робочої мотивації (конкретних стимулів ефективної праці) великі корпорації проводять систематичні моніторинги “мотиваційного фону”. Подібні моніторинги є неодмінною складовою процедур employee survey (опитування персоналу). Якщо результати замірів виявляються такими, що насторожують, корпоративна верхівка оперативно вживає необхідні заходи з посилення мотивації. За даними експертів Strategic Management Journal, ефективні технології нематеріального стимулювання дають можливість у рамках фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці до 20% і скоротити до мінімуму незаплановану керівництвом плинність персоналу.

**II. Постановка завдання**

Метою статті є дослідження феномену та факторів мотивації персоналу організації та обґрунтування теорій і поглядів з цього питання.

**III. Результати**

Сила мотиву визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим бажаніше визначене благо, тим сильніше прагнення його отримати, тим активніше діє працівник. Ринкова економіка через механізми конкуренції гармонізує мотиви “для себе” і “для інших”. Планова економіка в умовах командно-адміністративної системи призводила до неузгодженості цих мотивів, оскільки в ній працівник віддавав суспільству суттєво більше, ніж отримував за свою працю. Реакцією на це було пониження якості праці, погіршення споживчих якостей продукції, яка випускається [1, с. 331].

Взагалі, проблеми, пов'язані з мотивацією, важко визначити, а ще важче аналізувати. Згідно з однією точкою зору, мотивація включає в себе: 1) напрям поведінки індивіда; 2) міру зусиль індивіда після того, як він вибрав цей напрям; 3) стійкість цієї поведінки, тобто як довго індивід буде діяти в певному напрямі [2, с. 109]. Інша точка зору полягає в тому, що аналіз мотивації повинен бути зосередженим на факторах, які спрямовують і стимулюють діяльність індивіда [3, с. 230].

Ретельне вивчення всіх позицій різних авторів приводить до таких висновків: 1) розбіжності в поглядах на фактор мотивації в багатьох теоретиків незначні; 2) мотивація відноситься до поведінки й результативності; 3) до мотивації включається цільова спрямованість; 4) мотивація є результатом подій і процесів, які відносно індивідів є як внутрішніми, так і зовнішніми.

У процесі управління важливо розрізняти мотивацію й стимулювання, тому що вони є методами управління працею, але протилежні за напрямками.

Мотивування являє собою довгостроковий вплив на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу. Іншими словами, мотивування персоналу можна визначати як процес регулювання системи взаємовідносин працівника з матеріально-соціальним середовищем. У цьому випадку головне завдання процесу мотивування мо-

жна визначити як створення позитивного ставлення працівника до конкретного середовища в найширшому його спектрі. Стимулювання як тактика вирішення проблеми стає орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та зацікавленості працівника (тобто стимулювання спрямоване на закріплення існуючого становища). Але в цій ситуації мотивація й стимулювання взаємно доповнюють одне одного.

Якщо говорити про управління персоналом як галузь діяльності, то як пріоритети виокремлюють, як правило, систему стимулювання праці. Співробітнику в надії на те, що він почне працювати продуктивніше та якісніше, пропонується деяке заохочення за необхідний результат або штрафні санкції за низький рівень виконання функціональних обов'язків. Однак, з точки зору здорового глузду, очевидно (практика підтверджує це), що не всякий стимул спонукає співробітника працювати так, як чекає від нього компанія. Це пояснюється тим, що саме мотив, а не стимул, спонукає і спрямовує діяльність людини. Мотивом він стане тоді, коли зустрінеться з "внутрішнім" світом – потребою або із системою мотивів, які уже склалися. Вважаємо, що на підприємстві, в першу чергу, спеціалісти з менеджменту персоналу повинні розумітися не стільки в термінах стимулювання, скільки в термінах мотивування діяльності співробітників. Тільки у випадку створення повноцінної системи мотивації персонал компанії (на всіх рівнях її структури) буде зацікавлений у досягненні корпоративних цілей. Аналізуючи поведінку персоналу з позиції мотивації, можна зробити висновок, що вона залежить від потреб і цілей працівника. Потреби – це різні "нестачі" індивіда, які він відчуває у визначений період часу. Вони можуть бути фізіологічні (потреба в їжі), психологічні (самоствердження), соціальні (потреба у спілкуванні) тощо. Первинні потреби закладені генетично й за природою своєю фізіологічні і, як правило, вроджені. Вторинні потреби психологічні і набуваються з досвідом. Потреби, які усвідомлені суб'єктом, постають у формі інтересу, тобто прагнення діяти певним чином для задоволення потреби. Таким чином, про існування потреб можна судити з поведінки людей, оскільки вони слугують "стартером" дій. Люди завжди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється в них із задоволенням потреб, і уникають тієї, яка асоціюється з недостатнім задоволенням. Цей факт відомий як закон результату.

У кожній дискусії з питання мотивації, очевидно, важлива роль цілей. Мотиваційний процес, на думку багатьох теоретиків, є цілеспрямованим. Таким чином, розробку організаційної програми мотивації персоналу, як і кожної іншої програми, необхідно

розпочинати з установки мети (орієнтира, критеріїв), описання результату, який необхідно досягти. Ефективна програма мотивації – це одночасно і мета, досягнення якої дасть змогу більш повно розкрити потенціал кожного співробітника, і засіб для досягнення цілей організації. Сутність постановки мети – концентрація уваги на досягненні бажаних результатів. Мета – це завжди вибір. Вона відіграє роль фільтра, залучаючи необхідних людей до організації. Можливість використовувати цілі організації в особистих інтересах і здатність сприймати її цілі як власні, особистісні – це той мотив, який не можна не використати.

Звичайно, складність для керівників – це виявити, якими мотивами керуються їх підлеглі. Керівники, які спостерігають за поведінкою своїх співробітників, знають, що манера поведінки і вчинки людей сигналізують про їх мотиваційні потреби. При цьому керівник повинен виконувати правило: фіксувати саме модель поведінки людини, а не окремі її риси. Модель поведінки – це найбільш повторюваний, отже, характерний набір реакцій. Такий набір реакцій тісно пов'язаний з потребами. Саме тому за цим набором можна виявити мотиваційний тип підлеглого й вирішити, чим стимулювати його бажання працювати.

Численні теорії й дослідження з мотивації намагаються пояснити співвідношення поведінки та її результатів. У сучасних дослідженнях теорії мотивації поділяються на дві базові категорії: змістовні і процесуальні [4, с. 340]. Засновниками змістовної теорії є А. Маслоу (п'ятирівнева ієрархія потреб); К. Альдерфер (трирівнева ієрархія потреб – ERG); Ф. Херцберг (два головних фактори – "гігієнічні і мотиваційні"); Д. Макклелланд (три види потреб, які набуваються на основі культури, – досягнення, участь і влада). Змістовні теорії мотивації фокусують свою увагу на внутрішніх факторах індивіда, які надають імпульс, спрямовують, підтримують і припиняють конкретну поведінку, а також на ідентифікацію тих внутрішніх спонукань, які змушують людей діяти визначеним чином. Кожна з чотирьох змістовних теорій пояснює людські потреби й поведінку з невеликими відмінностями. Основні відмінності між цими теоріями полягають у тому, що Д. Макклелланд виокремлює потреби, які набуваються під впливом життя в суспільстві; А. Маслоу пропонує ієрархічну систему потреб; К. Альдерфер – гнучку трирівневу класифікацію, а Ф. Херцберг обговорює внутрішні і зовнішні фактори роботи.

Більш сучасні процесуальні теорії мотивації дають змогу описати й проаналізувати те, як поведінка отримує імпульс, спрямовується, підтримується, припиняється, й ґрун-

туються на з'ясуванні того, яким чином поводять себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Засновниками процесуальної теорії мотивації є В. Врум (імовірнісна теорія вибору); Б. Скіннер (теорія "нав'язування", яка пов'язана з навчанням, яке впливає з конкретної поведінки); Дж.С. Адамс (теорія рівноваги, яка базується на порівняннях, які робить індивід); Е. Локк (теорія системи цілей, згідно з якими поведінка визначає свідомі цілі й наміри). У процесуальних теоріях мотивації аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і яким чином вона вибирає вид поведінки. Ці теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій мотивації, поведінка особистості є також функцією сприйняття нею очікувань, пов'язаних з конкретною ситуацією, й можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Досвід країн світу доводить, що для активізації людського фактора трудова діяльність повинна здійснюватися з урахуванням цілого комплексу організаційно-технічних і соціально-психологічних факторів, зумовлених еволюцією суспільних форм життя, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу. За умови правильних дій з боку керівництва можна активувати особистість, її інтелектуальну, емоційну й вольову сфери, забезпечити реалізацію інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного співробітника. Досвідченим керівникам і консультантам відомо, що багаторазове застосування матеріальної винагороди суттєво знижує її дієвість і мотиваційне навантаження. Чому так відбувається? Тому що матеріальна нагорода – це тільки зовнішній відносно роботи стимул і вона буде діяти ефективно лише за умови постійного збільшення, що, як ми розуміємо, неможливо.

#### IV. Висновки

Істинні спонукання, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, визначити важко. Для того, щоб зрозуміти, як стимулювати людину, необхідно узнати, що є цінним для неї в роботі, які фактори впливають на висоту досягнень, які вона ставить перед собою, а також що впливає на інтенсивність зусиль, які вона докладає для виконання поставлених завдань.

Важливою умовою для підвищення ефективності мотивації праці є явно видимі пер-

спективи кар'єрного зростання співробітника. У компаніях, які дорожать своїми кадрами, існує таке поняття, як планування кар'єри. При цьому зміни у статусі співробітника не обов'язково повинні бути значущі, з точки зору ієрархії компанії: це може бути підвищення статусу в рамках однієї посади тощо. Ротація кадрів не обов'язково повинна проходити по вертикалі, достатньо й ефективного переміщення співробітників.

Формуючи систему мотивації праці, керівнику організації необхідно передбачити такі кроки:

1. Провести дослідження й аналіз ринку праці на зацікавленому сегменті ринку.
2. Визначити необхідний і можливий список соціальних пільг, який можна звести в єдину систему, що позитивно впливатиме на загальну картину стану продуктивності праці в компанії.
3. За необхідністю ранжувати надані пільги за ієрархічною системою підприємства (чим більше статус, тим більш значущі пільги).
4. Визначити джерела фінансування соціальних програм, оскільки система повинна функціонувати досить чітко й мати регулятивний характер.

Таким чином, мотиви праці відрізняються за: потребами, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності; тими благами, які потрібні людині для задоволення своїх потреб; ціною, яку працівник готовий заплатити за отримання бажаного блага.

Підбиваючи підсумки, можна констатувати, що система мотивів та стимулів праці повинна спиратися на чітко визначену нормативну базу, яка визначає рамки нормативів трудової діяльності персоналу.

#### Література

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2007.
2. Odiorne G.S. The Management Theory Jungle and the Existential Manager / G.S. Odiorne // Academy of Management Journal. – 1966. – Vol. 9. – № 2. – P. 109.
3. Atkinson John W. An Introduction to Motivation / W. John Atkinson. – N.Y. : Van Nostrand Reinhold, 1964.
4. Managerial Behavior Performance and Effectiveness / P. John Campbell, D. Marvin Dunnette, E. Edward Lawler III, E. Karl Weick. – N.Y. : McGraw-Hill, 1970. – P. 340–356.

#### Шилова В.І. Проблеми мотивації персоналу організації: теоретичні аспекти

**Анотація.** У статті розглянуто проблеми мотивації та демотивації персоналу організації в теоретичному аспекті. Ретельне вивчення позицій авторів приводить до поділу різних теорій на дві базові категорії: змістовні і процесуальні.

**Ключові слова:** управління, мотивація, демотивація, потреби, компетенції.

**Шилова В.И. Проблемы мотивации персонала в организации: теоретические аспекты**

**Аннотация.** *В статье рассмотрены проблемы мотивации и демотивации персонала организации в теоретическом аспекте. Тщательное изучение позиций авторов по данной проблеме приводит к делению разных теорий на две базовые категории: содержательные и процессуальные.*

**Ключевые слова:** *управление, мотивация, демотивация, потребности, компетенции.*

**Shilova V. Problems of the Personnel's Motivation in the Organization: Theoretical Aspects**

**Annotation.** *The article deals with motivation and demotivation of the staff in an organization in theory. Careful study of the of different authors' views leads to the separation of different theories into two basic categories: substantive and procedural.*

**Key words:** *management, motivation, demotivation, needs, competence.*