

Розділ 1

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ В СИСТЕМІ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ І ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

- 1.1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту.
- 1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».
- 1.3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
- 1.4. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
- 1.5. Мотиваційний менеджмент як та чинник конкурентних переваг.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ зміст і взаємозв'язок ключових категорій навчальної дисципліни: «потреба», «цінність», «інтерес», «мотив», «стимул», «мотивація», «стимулювання»;
- ✓ сутність поняття «мотивація» та його складових;
- ✓ теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності;
- ✓ складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу;
- ✓ категорії працівників за рівнями мотивованості та компетентності;
- ✓ сутність мотивації як складової управління персоналом та чинника формування конкурентних переваг підприємства;

уміти

- ✓ визначати пріоритетність мотивів працівника;
- ✓ вирізняти основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників;
- ✓ розробляти рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника.

1.1. ПОТРЕБИ ЯК БАЗОВА КАТЕГОРІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Під час опрацювання теоретичних і прикладних аспектів мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До таких чинників насамперед належать потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації персоналу починається з розгляду категорії «потреби». Будь-яка діяльність людини зумов-

лена потребами. У людині поєднуються біологічна і соціальна основи. Вона є відносно автономною, незалежною, високоорганізованою, саморозвивається й відчуває необхідність у постійному задоволенні потреб.

Характер походження потреб складний, але в їх підґрунті — дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, оскільки людина, як і кожна жива істота, потребує певних умов і засобів існування. Друга є наслідком суспільних умов.

Потреба — відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи. Потреби є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення. Незадоволені потреби спричиняють фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт.

Потреби посідають чільне місце в мотиваційному механізмі працівників. Це пов'язано насамперед з тим, що потреби спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Для того щоб задовольнити свої потреби, людина вибирає певний напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції є одним зі способів такої поведінки.

Одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб український учений М. Туган-Барановський. Він виокремив п'ять груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні та потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах¹.

Узагальнену класифікацію потреб наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОТРЕБ

Класифікаційна ознака	Види потреб
<i>Природа виникнення</i>	<i>Первинні</i> — фізіологічні, природжені (потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо) <i>Вторинні</i> — психологічні, усвідомлені з досвідом (потреби в успіху, повазі й т. ін.)
<i>Суб'єкт вияву</i>	<i>Особисті</i> — виникають і розвиваються у процесі життєдіяльності людини <i>Групові</i> — виникають і розвиваються у процесі функціонування групи <i>Суспільні</i> — визначаються необхідністю функціонування й розвитку суспільства
<i>Кількісна визначеність і можливість задоволення</i>	<i>Абсолютні</i> — мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами та послугами <i>Дійсні</i> — мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага й послуги, але не пов'язані з платоспроможністю споживачів <i>Платоспроможні</i> — визначаються відповідними можливостями споживачів
<i>Ступінь задоволення</i>	<i>Задоволені</i> за допомогою наявних благ і послуг <i>Частково задоволені</i> — задоволені лише частково, розмір чи набір благ не відповідає очікуваному <i>Не задоволені</i> за допомогою наявних благ і послуг
<i>Частота виникнення</i>	<i>Разові</i> — у разі їх задоволення, більше не актуалізуються <i>Періодичні</i> — виникають через більш чи менш тривалий проміжок часу <i>Постійні</i> — мають постійний характер, пов'язані з благами, без яких людина не може обійтись

¹ Туган-Барановський М. И. Психологические факторы общественного развития / М. И. Туган-Барановский // Мир божий. — 1904. — Август. — С. 9.

Закінчення табл. 1.1

Класифікаційна ознака	Види потреб
Характер, причина виникнення	<p><i>Матеріальні</i> — прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя</p> <p><i>Трудові</i> — пов'язані зі змістом роботи, умовами, режимом праці</p> <p><i>Статусні</i> — прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу колег</p> <p><i>Теорчі</i> — прагнення виконувати нестандартні завдання, брати участь в інноваційних проектах</p> <p><i>Соціально-психологічні</i> — прагнення до хороших взаємовідносин з керівниками, колегами, працювати в атмосфері довіри та допомоги</p> <p><i>Духовні, культурні</i> — прагнення користуватися продуктами культури, зокрема духовної; залежать від виховання, звичаїв і традицій</p>
Ступінь усвідомлення	<p><i>Усвідомлені</i> — людина знає, чого їй бракує</p> <p><i>Неусвідомлені</i> — людина лише відчуває неспокій, брак чогось, але не знає чого саме</p>
Ступінь залежності/еластичності від різних чинників, як-от віку, статі, професії тощо	<p><i>Незалежні/нееластичні від різних чинників</i> — притаманні всім людям</p> <p><i>Залежні/еластичні</i> — притаманні окремим представникам різних вікових, статевих, професійних та інших груп</p>

У різних працівників можуть домінувати різні потреби. Вони можуть не тільки змінюватися з часом, а й розвиватися. У разі задоволення одних потреб виникають інші.

Пріоритетність потреб залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Зовнішніми є соціальні, побутові, економічні, політичні, географічні чинники. До внутрішніх чинників, які впливають на пріоритетність потреб, належать виховання людини, компетентність, психологічні характеристики, соціальний статус, ціннісні орієнтації, досягнення та поразки, що були протягом життєвого досвіду.

Залежно від *пріоритетності* можна виокремити три рівні потреб працівника:

- домінантні потреби;
- другорядні потреби;
- потреби фонового рівня.

Домінантні потреби — основні, найбільш значущі та пріоритетні. Домінантні потреби характеризують блага, що їх неодмінно хоче одержати працівник; це те, що понад усе йому потрібне в житті й трудовій діяльності. Скажімо, пріоритетною може бути потреба самореалізуватись у цікавій, творчій роботі. Така потреба може домінувати протягом тривалого періоду часу — кількох років або навіть усього трудового життя. У певний проміжок часу пріоритетною потребою можуть бути матеріальні чинники, особливо в періоди життєвих піків: одруження, народження дітей, купівля житла тощо.

Другорядні потреби — значущі, але не основні, не першочергові. Другорядні потреби характеризують блага, що їх працівник бажає одержати, вони йому потрібні. Проте це бажання не настільки сильне, як бажання вдовольнити домінантні потреби. Другорядними потребами працівника можуть бути, наприклад, професійне зростання та робота в згуртованому колективі.

Потреби фонового рівня — важливі, але незначущі для працівника. Фонові потреби характеризують блага, в одержанні яких заінтересований працівник, але від них він може відмовитися на користь домінантних і другорядних потреб. Наприклад, фоновими потребами працівника можуть бути комфортні умови праці та бажання працювати недалеко від дому.

Складність визначення пріоритетності (актуальності) потреб зумовлена тим, що їх не можна безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про домінування потреб можна говорити лише на підставі аналізу поведінки людини.

Потреби залежать від віку працівника. На початку трудової кар'єри, особливо в амбітних працівників, домінують потреби в конкуренції та досягненні. Представники старшого покоління віддають перевагу стабільності, сприятливому соціально-психологічному клімату та корпоративній культурі.

Більшість потреб має циклічний характер: вони періодично виникають після їх задоволення. При цьому може змінюватись як форма їх вияву, так і значущість для працівника. Кожен працівник може по-різному реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб.

З поняттям *потреби* тісно пов'язане поняття *цінності*. Зазначимо, що в багатьох наукових публікаціях ці категорії ототожнюються. Однак, визнаючи тісний взаємозв'язок потреб і цінностей, треба взяти до уваги їхні відмінності.

Потребам людини притаманний динамізм. У міру задоволення одних потреб актуалізуються інші. Водночас цінності людини достатньо стабільні. Якщо потреби — це втілення індивідуальних бажань, то цінності — це об'єктивно бажані норми, моделі поведінки тощо з позицій соціуму. Можна стверджувати, що цінності є певним орієнтиром щодо потреб.

Цінності становлять основу для формування у працівників організації ціннісних орієнтацій (настанов). На відміну від цінностей, ціннісні орієнтації (настанови) належать не соціуму, а конкретній людині й формують її норми поведінки.

1.2. ЗМІСТ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КАТЕГОРІЙ «ІНТЕРЕС», «МОТИВ», «СТИМУЛ», «СТИМУЛЮВАННЯ»

Потреби породжують інтерес у людини до цільової діяльності задля одержання певних благ, які дали б змогу їх задовольнити. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і до способів їх одержання. У такому разі потреби набувають форми інтересів. Слово *інтерес* латинського походження й означає *мати важливе значення, бути всередині*.

Отже, **інтерес** — усвідомлена потреба, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення якої вимагає певних дій від людини чи групи.

Інтереси залежать насамперед від потреб людини або групи, форм і засобів пізнання дійсності. У разі коли людина виявляє інтерес до певного предмета (блага), цей інтерес стає засобом досягнення нею своїх цілей.

Суттєва характеристика інтересу — його *спрямованість на той чи той предмет або благо*. На відміну від потреб, які можуть бути неусвідомленими й не пов'язаними з певним об'єктом, інтерес завжди усвідомлений та спрямований на певний предмет або благо.

Задоволення інтересу не приводить до його згасання, а дає поштовх до виникнення нових інтересів, що відповідають вищому рівню пізнавальної діяльності.

Зміст і характер інтересів людини залежать від її особистісних характеристик, здібностей, освітнього та культурного рівня, соціального досвіду, рівня доходів. На інтереси людини може впливати соціальне середовище, в якому вона перебуває, — родина, колектив, суспільство загалом.

За рівнем дієвості можна виокремити пасивні й активні інтереси.

Пасивні — споглядальні інтереси, коли людина обмежується лише сприйняттям об'єкта, не виявляє активності для глибшого пізнання його, оволодіння ним. Наприклад, працівникові подобається робота, він відчуває задоволення під час її виконання, але не прагне надалі професійно зростати, підвищувати компетентність і майстерність.

Активні — дієві інтереси, коли людина не обмежується пасивним сприйняттям об'єкта, а виявляє активність, творчість, ініціативність, аби глибше пізнати його, максимально оволодіти ним, удосконалитись у певній сфері. Активні інтереси спонукають до інтелектуального, духовного, культурного розвитку, професійного та кар'єрного зростання, підвищення компетентності та майстерності тощо.

Залежно від різноманітності інтересів можна виокремити такі групи людей: *з широкими, різнобічними та глибокими інтересами*; *з широкими, але поверховими інтересами*, коли людина цікавиться всім, але не намагається досконалим розібратись у сутності явищ, процесів, причинах виникнення та механізмах їх реалізації; *з глибокими, але вузькими інтересами*. Звуженість інтересів обмежує розвиток людини. Найліпше, коли з-поміж різноманітних (широких, різнобічних) інтересів людина виокремлює основний інтерес, котрий визначає сенс життя та найважливіші напрями діяльності.

За спрямованістю вирізняють *безпосередній* інтерес до предмета (блага, процесу), зумовлений його привабливістю для людини, та *опосередкований* інтерес до предмета (блага, процесу) як до засобу досягнення необхідних цілей. У трудовій діяльності безпосереднім є інтерес до самого процесу діяльності: функцій, завдань і обов'язків, пов'язаних з ними повноважень і відповідальності тощо. Опосередкованим є інтерес до результатів трудової діяльності — матеріальної та нематеріальної винагороди.

Збалансованість безпосередніх і опосередкованих інтересів сприяє активній і результативній діяльності. У разі якщо людині подобається сам процес праці й вона заінтересована в його результатах, то така людина працює з високою самовіддачею й досягає успіхів у роботі. При цьому людина виявляє неабияку трудову активність, відчуває задоволення від роботи.

Сам по собі інтерес не може спонукати людину до діяльності, у разі якщо немає можливості його реалізувати. Інтереси зумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Слово *мотив* походить від латинського *moveo*, що означає *рухаю*.

Мотив — усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб. Мотиви притаманні людині і є внутрішніми спонукальними причинами.

Треба взяти до уваги *функції*, що їх виконують мотиви в трудовій діяльності:

— *орієнтувальна* — скерування працівника на вибір певного варіанта поведінки;

— *змістова* — установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для людини;

— *спонукальна* — мобілізація працівника задля реалізації значущих для нього видів діяльності;

— *узгоджувальна* — узгодження внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників під час вибору відповідного варіанта поведінки;

— *соціально-спрямувальна* — спрямування намірів і поведінки людини відповідно до встановлених (прийнятих) правил, соціальних норм.

Мотив зазвичай розглядається в контексті відображення і виявлення потреб та інтересів. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб та інтересів. Мотив є своєрідною реакцією на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У широкому розумінні мотиви — спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів. Потреба є лише образом бажаного блага, яке людина одержить у разі виконання певних мотивованих дій.

Мотив залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме та в який спосіб потрібно зробити. Модель мотивації праці через потреби унаочнює рис. 1.1.

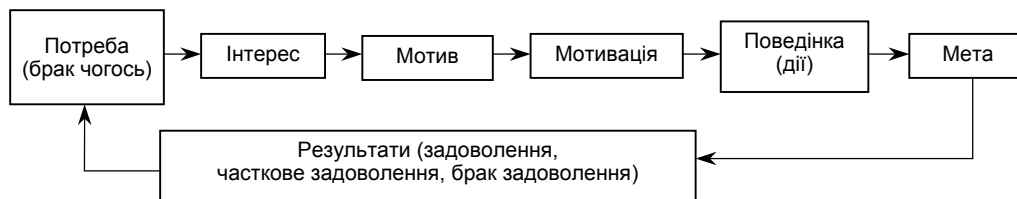


Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Крім потреб, інтересів і мотивів на трудову поведінку та діяльність працівника впливають його компетентність, наявність необхідних умов праці та ресурсів, соціальне середовище, взаємовідносини в трудовому колективі тощо.

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами одночасно. Один з них може бути основним, провідним, інші — відіграють роль додаткових спонукальних причин.

Мотиви конкретних людей можуть перебувати в різних відношеннях один до одного й до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їх реалізації. При цьому в людини виникають внутрішні особистісні конфлікти. Це відбувається насамперед тоді, коли людина має вибрати між двома варіантами поведінки. Завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а друга — на уникнення певних наслідків цього досягнення. Найскладніша ситуація виникає тоді, коли конфлікти перетинаються. Скажімо, людина прагне обійняти вищу посаду в організації, але не хоче брати на себе додаткової відповідальності.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують **мотиваційний профіль (структуру) особистості**. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників: індивідуальних характеристик, рівня доходів, обійманої посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Незважаючи на це, можна визначити стандартний моти-

ваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп.

Мотиваційний профіль характеризують такі поняття: широта (багатство) мотивів, їх ієрархічність і гнучкість.

Під *широтою (багатством) мотивів* маємо розуміти якісну різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, котрі спонукають його до трудової діяльності. Що більше мотивів визначають поведінку людини, то ширший її мотиваційний профіль.

Ієрархічність мотивів — співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною їхню значущість. Сукупність найбільш значущих мотивів, котрі визначають трудову поведінку людини, формує *мотиваційне ядро*.

Гнучкість мотиваційного профілю означає, що склад і співвідношення мотивів не є постійними, перманентними, а навпаки, зазнають постійних змін під впливом різноманітних чинників.

Мотиви виникають і розвиваються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не формують однозначно сукупності мотивів, їх сили й усталеності. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви. Вплив мотивів на поведінку та дії людей теж неоднозначний. Ті самі мотиви в різних людей можуть спричиняти неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Якщо порівняти класифікацію мотивів (табл. 1.2) з класифікацією потреб (див. табл. 1.1), то можна помітити взаємозв'язок між окремими класифікаційними ознаками та видами потреб і мотивів. Це пов'язано з тим, що мотиви формуються на основі потреб людини, і характерні ознаки потреб транслюються на відповідні ознаки мотивів.

Таблиця 1.2

КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВІВ

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види потреб, які лежать в основі мотиву	Фізіологічні Соціальні Самоствердження Успіху Творчості Збереження та ін.
Значущість для життя та розвитку людини	Базові Похідні
Спрямованість особистості	Особисті Егоїстичні Групові Суспільно значущі
Переконання, моральні норми	Ідейні Нормативні Моральні Аморальні Заборонені та ін.

Закінчення табл. 1.2

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види активності, які виявляє людина	Професійна діяльність Навчання Суспільна діяльність Спілкування Заняття спортом та ін.
Частота виникнення	Разові Періодичні Постійні
Ступінь усвідомлення	Усвідомлені Неусвідомлені

Крім наведених у табл. 1.2 можна виокремити істинні, реальні мотиви та мотиви, що проголошуються, відкрито визнаються. Перші — це *мотиви-спонукання* (те, що насправді лежить в основі поведінки людини), другі — *мотиви-судження*. Головною метою мотивів-суджень є пояснення людиною своєї поведінки, виправдання своїх дій і вчинків, узгодження їх згідно з правилами поведінки й особистими принципами та нормами.

Що стосується *мотивів, пов'язаних із трудовою діяльністю*, то варто навести *чотири їх групи*:

- 1) мотиви праці (роботи);
- 2) мотиви вибору професії;
- 3) мотиви вибору місця роботи;
- 4) мотиви звільнення з роботи.

До *мотивів праці (роботи)* належать:

- одержання необхідних матеріальних благ для задоволення своїх потреб і забезпечення добробуту своєї родини;
- задоволення потреб у спілкуванні та повазі з боку інших;
- спонукання суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, бажання допомагати іншим людям — навчати дітей, лікувати хворих тощо);
- задоволення потреб у самореалізації (прагнення реалізувати свій потенціал у певній сфері трудової діяльності) та ін.

Мотиви вибору професії:

- престижність професії;
- інтерес до професії;
- схильність до певних видів діяльності;
- наявність необхідних здібностей для роботи за вибраною професією та ін.

Мотиви вибору місця роботи:

- репутація, стратегія розвитку, розмір підприємства, наявність відомих товарних брендів;
- корпоративна культура, ставлення до персоналу;
- компенсаційний пакет;
- умови та режим праці;
- привабливість посади (робочого місця) з погляду можливостей для професійного та кар'єрного зростання, самореалізації;

— оцінка власних можливостей для роботи на відповідній посаді (робочому місці): наявність необхідної кваліфікації (рівня освіти й досвіду роботи) та компетенцій (знань, умінь, навиків, здібностей, індивідуальних характеристик), стан здоров'я та ін.

Мотиви звільнення з роботи:

- незадовільний компенсаційний пакет;
- брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
- погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат;
- погіршення здоров'я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін.

Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «стимул». Він походить від латинського слова *stimulus*, що перекладається буквально як *загострена палиця, якою підганяли тварин*.

У фізіології під стимулом розуміють фізичний агент (подразник), що впливає на орган відчуття (рецептор).

В управлінській діяльності **стимул** — зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. За допомогою стимулів суб'єкт управління (власник, керівник, менеджер з персоналу, колектив тощо) впливає на мотивацію об'єкта управління (окремих працівників, зокрема керівників різних рівнів, трудового колективу, представників певних професійних груп тощо) для досягнення поставлених цілей, розв'язання конкретних завдань, реалізації планів, проектів і програм, постановки нових цілей і т. ін.

І мотив, і стимул є спонуканням до дій. Проте ці поняття не тотожні, між ними існують відмінності. Якщо мотив є «внутрішнім двигуном» людини, то стимул треба розглядати як своєрідний «пусковий пристрій» для нього. Треба також зазначити, що в основі стимулу лежать зовнішні чинники: матеріальні й нематеріальні винагороди, накази, розпорядження та інші адміністративні впливи. Мотив є також спонуканням до дії, але в його основі може бути як стимул (підвищення посадового окладу, премія, доплати та надбавки, підвищення у посаді тощо), так і особисті причини (інтереси, цінності, почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління тощо). Стимул перетворюється на мотив, лише якщо він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

Завдання суб'єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву, тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть зацікавлені в ефективному та якісному виконанні роботи.

Треба пам'ятати, що не всі зовнішні чинники — стимули можуть вплинути на поведінку працівника. До окремих з них він залишається байдужим, не реагує на них. У зв'язку з цим можна говорити про порогові значення стимулів. *Порогове значення стимулу* — це той його рівень (за змістом, розміром, часом), який здатен подолати байдужість працівника й спричинити бажану реакцію, зокрема відповідну трудову поведінку, досягнення результатів праці тощо.

Класифікацію стимулів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

КЛАСИФІКАЦІЯ СТИМУЛІВ

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	<i>Заохочення</i> (матеріальні й нематеріальні винагороди) <i>Примус (покарання)</i> (зауваження, позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.)
Суб'єкти впливу на працівника	<i>Загальнокорпоративні</i> <i>Колективні (групові)</i> <i>Індивідуальні (особисті)</i> <i>Суспільні</i>
Зміст	<i>Матеріальні</i> Грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати) Негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок та ін.) <i>Нематеріальні</i> Соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.) Моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.) Творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.) Соціально-психологічні (сприятливий мікроклімат, атмосфера довіри та взаємодопомоги та ін.)
Спосіб впливу	<i>Прямі</i> (матеріальні й нематеріальні блага, які безпосередньо спрямовані на активізацію людини задля одержання необхідного результату) <i>Непрямі, опосередковані</i> (пов'язані зі зміною умов праці та ресурсів — підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної структури, делегування повноважень, поліпшення умов праці, режимів праці та відпочинку та ін.)
Повторюваність	<i>Разові</i> <i>Тимчасові</i> <i>Багаторазові</i> <i>Постійні</i>
Сила впливу	<i>Слабкі</i> (нижчі від порогового значення) <i>Середньої сили</i> (відповідають пороговому значенню) <i>Сильні</i> (перевищують порогове значення)

Стимулювання — цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій. Стимулювати означає давати поштовх іззовні, спонукати до діяльності, зорієнтованої на досягнення певних цілей.

Стимулювання можна трактувати і так:

— спосіб управління трудовою поведінкою працівника задля розвитку організації;

— спонукання до досягнення високих кількісних і якісних показників трудової діяльності;

— спонукання працівника задля найповнішого використання його людського капіталу в процесі виконання покладених на нього трудових обов'язків.

Стимулювання є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення її конкуренто-

спроможності та забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з другого — забезпечується трудова поведінка, необхідна для досягнення певних цілей.

Стимулювання є одним із засобів мотивації. Що вища компетентність персоналу, досконаліші соціально-трудова відносини, то менша потреба у стимулюванні як способі управління працівниками, то більше працівники без зовнішнього впливу виявляють заінтересованість справами підприємства, його цілями, намагаються зробити свій внесок у його розвиток.

1.3. МОТИВАЦІЯ ТА МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ, ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки.

Аналіз літературних джерел свідчить, що термін «мотивація» першим застосував 1813 року А. Шопенгауер, який розумів його як «причинність, котру видно зсередини». Немає сумніву, що проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміна. Однак лише з кінця XIX — початку XX ст. розпочалося масштабне наукове вивчення даного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу.

У науковій і навчальній літературі знаходимо значну кількість підходів щодо трактування поняття «мотивація». Тривалий час її визначали як «...пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки»¹.

Ф. Лютенс, наприклад, пропонує таке визначення: «Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукування, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди»².

У літературі з психології мотивація тлумачиться як процес суб'єктивної діяльності людини, що передбачає вибір нею мотивів своєї поведінки, мети поведінки та програми її досягнення; як внутрішня властивість людини, складова її характеру, що пов'язана з інтересами.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. За такого розуміння метою мотиваційного менеджменту є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

¹ Краткая философская энциклопедия. — М. : Прогресс, 1994. — С. 277.

² Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 1999. — С. 161.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Насамперед звернімо увагу на таке. Мотивація може бути подана передусім як *стан людини* і як *процес*, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді *мотивація (у першому її значенні)* — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас *мотивацію* правомірно розглядати (*друге її значення*) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це — процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника й спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим *мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності*. Зазначимо, що ці процеси взаємозв'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку — одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо).

Мотивацію можна розглядати (*у третьому її значенні*) і як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес **мотивування**¹.

Зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються суто матеріальними стимулами, адже тільки ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу. Для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці. Важливе значення має розроблення об'єктивної системи оцінювання персоналу, залучення працівників до участі в управлінні підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, відчуття причетності у працівників до організації, розвиток корпоративної культури.

Разом із цим перелічені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої оплати праці, гідного рівня винагороди. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом брак належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника.

¹ Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці — 2008. — № 4. — С. 34.

Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації можна виокремити такі *види мотивації*:

— *підкріплювальна (підсилювальна)*, або *власне мотивування*, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;

— *соціально-психологічна мотивація*, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості — у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо — і передбачає використання таких методів впливу на працівників, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного прикладу, створення належного мікроклімату тощо;

— *примусова мотивація*, що спирається на використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади.

Необхідно також розглянути таке поняття, як **самотивація**. Самомотивація полягає у виокремленні працівником внутрішніх, значущих для нього спонукальних причин виконання конкретних видів робіт з метою задоволення певних потреб. Такими спонукальними причинами можуть бути інтерес до роботи, задоволення від творчого характеру праці, прагнення самореалізуватися, визнання своєї діяльності потрібною для суспільства, бажання допомогти колегам чи клієнтам розв'язати проблему тощо.

Для життєдіяльності та розвитку підприємства важливо, щоб поряд зі стимулюванням (зовнішньою мотивацією) існувала самотивація (внутрішня мотивація) працівників. Самомотивація працівника насамперед залежить від його потреб, інтересів, настанов, ціннісних орієнтацій, очікувань, особистісних характеристик тощо. Водночас самотивація працівників підприємства залежить від мотиваційних настанов керівництва. Самомотивація першого керівника (директора, генерального директора, президента тощо) та його ставлення до роботи відбивається на його стилі управління й відповідно впливає на діяльність усіх членів колективу. Самомотивація першого керівника передається безпосередньо лінійним керівникам, які взаємодіють з ним, потім через їхній настрій і ставлення до роботи транслюється до інших категорій працівників.

Дослідження природи мотивації потребує з'ясування категорії *«трудова поведінка»*. Під час вивчення будь-яких управлінських аспектів маємо справу з трудовою поведінкою, з необхідністю цілеспрямованого впливу на неї.

Наведемо кілька основних положень, які мають методологічне значення для з'ясування сутності трудової поведінки:

— трудова поведінка зазвичай цілеспрямована, мотивована й ціннісно орієнтована;

— спрямованість трудової поведінки є результатом узгодження ціннісних настанов індивіда й корпоративних (організаційних) цінностей;

— трудова поведінка є складовою системи трудової діяльності;

— трудова поведінка є результатом взаємодії внутрішніх мотивів і спонукальних, ціннісно-нормативних регуляторів (стимулів), що їх продукують суб'єкти управління.

Трудова поведінка є відображенням того, як працівник сприймає дійсність, у який спосіб визначає своє місце в організації, що вважає найбільш значущим для себе. Вибір власної лінії трудової поведінки є водночас показником міри

ідентифікації інтересів людини з цілями та інтересами організації. З огляду на це правомірним є твердження, що працівник визначає свою поведінку, фільтруючи зовнішні фактори крізь призму власних інтересів і потреб.

Модель трудової поведінки наведена на рис. 1.2.

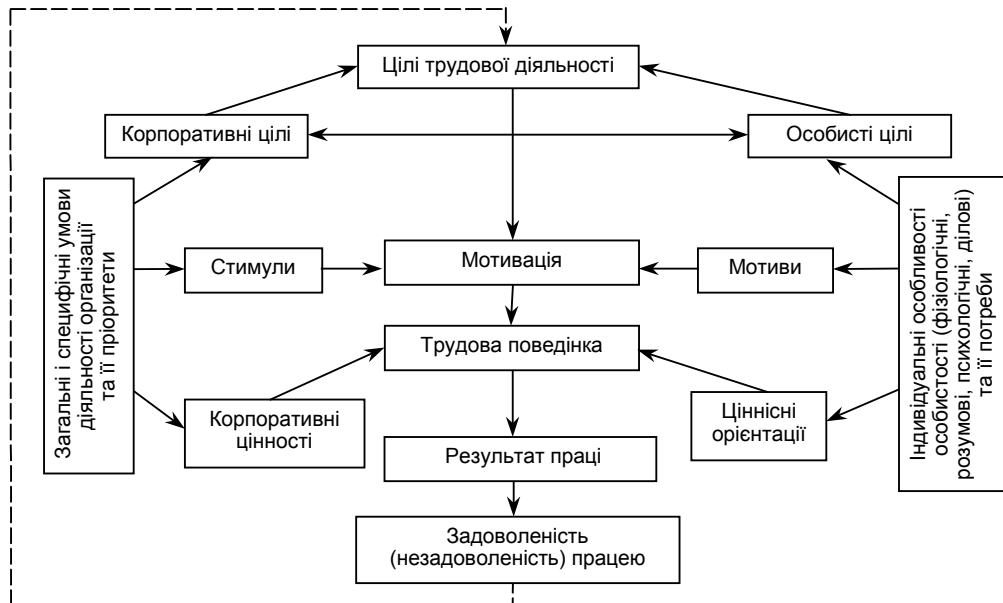


Рис. 1.2. Модель трудової поведінки

Поряд з розглянутими термінами, теорія та практика мотивації оперує низкою інших категорій. Наведемо дефініції окремих з них.

Спрямованість мотивації — орієнтація працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності.

Сила мотивації — інтенсивність намірів працівника, міра його готовності долучитися до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей. Сила мотивації залежить від наявності необхідних умов для здійснення трудової діяльності, імовірності досягнення необхідних результатів і поставлених цілей, індивідуальних характеристик працівника тощо. Мотивація сильніша, якщо людина сама детермінує свою діяльність, керуючись власними потребами, бажаннями, інтересами.

Мотиватори — чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили.

Мотивацію можна розглядати як процес. **Мотиваційний процес** має циклічний характер і складається з шести етапів (рис. 1.3). Виокремлення наведених етапів мотиваційного процесу, звичайно, умовне, оскільки в реальному житті немає чіткого розмежування етапів і немає відокремлених мотиваційних процесів. Проте наведена модель корисна для з'ясування процесу розгортання мотивації та змісту основних етапів.



Рис. 1.3. Модель мотиваційного процесу

Перший етап — виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в чомусь. Це відчуття створює певний дискомфорт і потребує його усунення.

Другий етап — пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби викликає певну реакцію людини. Люди по-різному, як уже зазначалося, можуть реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб. Утім настає момент, коли обов'язково треба щось зробити, здійснити, вжити необхідних заходів задля усунення дискомфорту, спричиненого невдоволеною потребою.

Третій етап — пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. На цьому етапі людина визначає реалістичність (досяжність) одержання необхідних засобів задоволення потреби з огляду на власні можливості (компетентність, наявність часу тощо) та зовнішні умови (наявність необхідних ресурсів, схвалення керівником, ставлення колег, корпоративні норми тощо).

Четвертий етап — визначення напрямів дій. Людина визначає, яке благо їй потрібно одержати й що, відповідно, для цього потрібно зробити для задоволення потреби. На цьому етапі людина зважає такі основні моменти:

- що я здобуду після задоволення потреби?
- що я маю зробити, щоб одержати те, чого бажаю?

— наскільки досягне те, чого я бажаю?

— якою мірою те, що я можу одержати, дасть змогу задовольнити потребу?

П'ятий етап — виконання конкретних дій. На цьому етапі людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу.

Шостий етап — одержання винагороди за дії. Після того як людина доклала певних зусиль, виконала дії, вона одержує блага, які дадуть змогу задовольнити потребу. Одержана винагорода дає можливість або безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі людина визначає, наскільки одержана винагорода збігається з очікуваною, наскільки вона справедлива та цінна для людини, якою мірою дозволяє задовольнити потребу. Залежно від цього мотивація людини або послаблюється, або залишається на такому самому рівні, або посилюється.

Під **винагородою** треба розуміти будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби.

Термін «винагорода» поширений у багатьох сферах людської діяльності й використовується не тільки стосовно до найманих працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцями. Зокрема, винагороду одержують підприємці, особи, що виконують роботи за цивільно-правовими договорами, ведуть незалежну професійну діяльність, особисте підсобне господарство тощо.

Це — основна відмінність поняття «винагорода» від інших категорій, про які йтиметься далі, — *компенсаційний пакет, трудові доходи, заробітна плата*. Зазначені категорії використовуються у сфері соціально-трудова відносин і характеризують виплати та блага, що їх надають роботодавці найманим працівникам.

Винагороду одержують також переможці конкурсів, олімпіад, змагань, зокрема спортивних, тощо. Винагороду можна одержати за надання цінної інформації. Винагорода може мати й незаконне, зокрема кримінальне, походження. За сферою застосування близьким до поняття «винагорода» є термін *доходи*.

Однак, незважаючи на близькість цих понять, вони не тотожні. Головна відмінність між ними полягає в тому, що доходи — це завжди матеріальні виплати, а до винагород належать усі (і матеріальні, і нематеріальні) виплати, заохочення та блага.

Винагорода може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. *Внутрішня винагорода* пов'язана із задоволенням своєю працею: власне процесом праці, досягнутими цілями, усвідомленням суспільної значущості праці та її результатів, відчуттям у зв'язку з цим самоповаги. *Зовнішню винагороду* працівник одержує від організації. Трудовий дохід, кар'єрне зростання, символи службового статусу та престижу, позитивні відгуки з боку колег і керівників, державні нагороди та нагороди, що їх надає підприємство, інші форми нематеріальної мотивації — різновиди зовнішньої винагороди.

Сьомий етап — задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, розміру винагороди, її відповідності докладеним зусиллям і очікуванням людина намагатиметься задовольнити нову потребу, зазвичай потребу вищого рівня, або ж шукати інші способи задоволення потреби.

Мотивація — неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня. Невдача спонукає людину до спроби знову задовольнити цю потребу. Для цього потрібно докласти більших зусиль, працювати старанніше. Людина може й не змінювати своєї трудової поведінки, але тоді вона зможе задовольнити потреби лише нижчого рівня.

Спектр потреб завжди широкий, і не всі вони можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація існує на будь-якому етапі трудової діяльності людини. Цілковите задоволення потреб неможливе. Крім того, більшість потреб циклічні. Через певний проміжок часу після їх задоволення вони знову виникають і спонукають людину до діяльності.

Задоволення результатами й працею формує у працівника відчуття **відданості, прихильності та лояльності до організації**. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. Прихильність пов'язана з лояльністю працівника до своєї організації та його турботою про досягнення нею успіху. До чинників, що формують лояльність, належать:

- задоволеність змістом роботи та її результатами;
- задоволеність статусом і кар'єрою в організації;
- упевненість у доцільності роботи в цій організації протягом тривалого періоду часу;
- висока міра довіри до керівництва та колег по роботі;
- відчуття турботи з боку організації та ін.

І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами й процесом праці, у нього може виникнути **мотиваційне вигорання**. *Характерні ознаки мотиваційного вигорання:*

- погіршення результатів праці;
- байдуже ставлення до роботи;
- погіршення взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими;
- емоційне виснаження тощо.

Мотиваційне вигорання у працівників можуть спричинити:

- брак умов, зокрема ресурсів, для досягнення потрібних результатів;
- недостатня компетентність чи кваліфікація для виконання обов'язків (робіт) на відповідній посаді (робочому місці);
- брак можливостей для реалізації свого потенціалу (рівень знань, умінь і навиків у працівника набагато вищий, ніж того вимагає посада/робота, котру він обіймає/виконує);
- відсутність професійного чи кар'єрного зростання;
- надмірне або недостатнє завантаження на роботі;
- нечіткість формулювання цілей і завдань;
- відсутність необхідних повноважень;
- зміна пріоритетів і цінностей у житті та ін.

1.4. СПІВВІДНОШЕННЯ МОТИВОВАНОСТІ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Важливе питання, яке треба враховувати в управлінні, — *співвідношення мотивованості та компетентності працівників*. Залежно від стану такого співвідношення можна виокремити чотири категорії працівників (рис. 1.4).

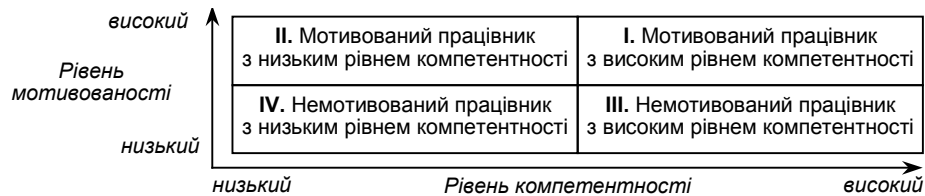


Рис. 1.4. Категорії працівників залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності

Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності у працівника подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД СПІВВІДНОШЕННЯ РІВНІВ МОТИВОВАНОСТІ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРАЦІВНИКА

Співвідношення мотивованості та компетентності	Рекомендації
1. Високий рівень мотивованості — високий рівень компетентності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Побудова ефективної мотиваційної політики ✓ Створення умов для професійного розвитку та посадового просування
2. Високий рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	<p style="text-align: center;">Діагностика</p> <pre> graph TD A[Діагностика] --> B[Недостатній рівень знань і навиків] A --> C[Невідповідність індивідуальних характеристик і здібностей вимогам посади] B --> D[Навчання] C --> E[Значна невідповідність] C --> F[Незначна невідповідність] E --> G[Переміщення або звільнення] F --> H[Тренінги, особистісний розвиток] </pre>
3. Низький рівень мотивованості — високий рівень компетентності	<p style="text-align: center;">Аналіз потреб і мотивів</p> <pre> graph TD A[Аналіз потреб і мотивів] --> B[Є можливості для задоволення] A --> C[Немає умов для задоволення] B --> D[Побудова індивідуальної системи мотивації та запровадження ситуаційного керівництва] C --> E[Звільнення] </pre>
4. Низький рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	Звільнення, оскільки інші варіанти вимагатимуть значних витрат

Перша група — мотивовані працівники з високим рівнем компетентності. Вони є дуже цінними для підприємства. Усі зусилля керівництва та працівників служби персоналу мають бути спрямовані на закріплення їх на підприємстві. Із цією метою потрібно розробляти ефективні системи мотивування з урахуванням потреб і очікувань працівників, інвестувати кошти в їхнє професійне зростання та сприяти кар'єрному просуванню.

До *другої групи* належать мотивовані працівники з низьким рівнем компетентності. Таких працівників потрібно оцінювати з метою виявлення компетенцій, яких їм бракує. У процесі оцінювання слід порівняти рівень розвитку професійно важливих компетенцій у працівника з ідеальним профілем посади. Якщо за результатами оцінювання в працівника виявлено низький рівень знань і навиків, то його доцільно направити на навчання. Якщо працівник не відповідає вимогам посади за особистісними характеристиками та здібностями й виявлена невідповідність суттєва (наприклад, низький рівень аналітичних чи організаторських здібностей), такому працівникові треба запропонувати іншу посаду. Якщо на підприємстві немає відповідної вакансії, такого працівника треба звільнити.

До *третьої групи* належать немотивовані працівники з високим рівнем компетентності. Щодо цієї групи працівників, то треба з'ясувати їхні актуальні потреби та очікування. Якщо на підприємстві є можливості, то слід задовольняти потреби працівників. Якщо на підприємстві немає умов для задоволення потреб (брак фінансових ресурсів, можливостей для кар'єрного зростання тощо), то доведеться припинити трудові відносини з такими працівниками.

До *четвертої групи* належать некомпетентні працівники з низьким рівнем мотивації. Рекомендується припинити трудові відносини з такими працівниками, оскільки реалізація інших управлінських рішень вимагатиме суттєвих витрат і не принесе потрібного результату.

1.5. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

За сучасних умов господарювання одним з найважливіших чинників функціонування та забезпечення стійкого розвитку і підприємств, і економіки загалом є ефективна система менеджменту як цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення поставлених завдань.

Автори сучасних концепцій менеджменту мають спільні погляди стосовно того, що основна увага в процесі управління організацією має приділятися формуванню, розвитку та використанню людських ресурсів (персоналу), і що управління персоналом є однією з головних підсистем загального управління організацією.

Управління ресурсами праці має таку саму давню історію, як і людство, оскільки з'явилося одночасно з виникненням перших форм спільної трудової діяльності. Управління людськими ресурсами у міру поглиблення та розвитку суспільного поділу праці та з появою організацій перетворилося на особливу

функцію управління, яка потребує спеціальних знань і навичок, організаційно-управлінських та інших технологій.

Отже, саме з появою організацій розпочинається, образно кажучи, «професійно-орієнтований», «менеджерський» етап в управлінні людськими ресурсами.

Усвідомлення сучасної *ролі управління людськими ресурсами та його специфіки* потребує розуміння:

- специфіки людських ресурсів організації, їх відмінностей від інших ресурсів;
- першопричин, що зумовлюють підвищення ролі людини у функціонуванні сучасної економіки.

Принципова *відмінність людських ресурсів від інших ресурсів організації* полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, поєднує в собі тілесне, духовне, інтелектуальне, емоційне начало, є неповторною особистістю. Справді, кожна людина індивідуальна по-своєму, вона наділена притаманними їй рисами, волею, має особисті інтереси, потреби, цілі, по-різному реагує на вплив зовнішнього середовища. До того ж трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів і цілей.

Позитивними *характеристиками людських ресурсів* є здатність до постійного самовдосконалення та розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин організації та працівника на ґрунті спільних інтересів.

У контексті предмета цього підручника принципово важливим є усвідомлення вирішальної ролі людини в діяльності організації. Першопричини, що зумовлюють підвищення цієї ролі, пов'язані з тим, що людський ресурс (персонал) став носієм найзатребуваніших конкурентних якостей, котрими є знання, інтелект, мотивованість, компетентність.

Матеріальний, організаційно-технічний аспект цього феномену є таким, що знання, інтелектуальна, інноваційна компоненти дедалі більше перетворюються на провідні на всіх етапах життєвого циклу нових товарів і послуг, ці компоненти домінують під час проектування, виробництва, управління матеріальними й нематеріальними активами. До того ж саме знання стають передумовою розв'язання таких першочергових завдань виробництва, як:

- адаптація людського фактора до мінливих умов виробництва;
- прийняття рішень у нестандартних ситуаціях;
- організація командної роботи на результат.

Отже, підвищення ролі освітньої, знаннєвої, інноваційної компонент в організації — це вияв масштабнішого тренду, а саме суттєвих змін у знаннєвонасиченості товарів і послуг, які виробляються чи надаються. Такі якості працівників, як знання, інтелект, креативність, володіння інформаційними технологіями настільки важливі, що їх правомірно називати стратегічними. Акцентуємо увагу на тому, що зазначеним не обмежується коло факторів формування нової ролі людини та підвищення її значущості у функціонуванні сучасної економіки. Теоретичну конструкцію природи та першопричин підвищення ролі людини в сучасній економіці маємо вибудовувати з обов'язковим урахуванням такого. Комплекс об'єктивних чинників — посилення глобальної конкуренції, багатовекторність змін на міжнародних ринках, значне скорочення життєвого циклу

товарів і послуг, гнучкість, мобільність, нестабільність — вимагає не тільки, щоб людські ресурси (персонал) мали необхідні знання, високий рівень інтелекту та володіли відповідними компетенціями, а й щоб у трудовій діяльності домінувала творча, креативна, інноваційна компоненти.

Підвищення знаннємісткості сучасного виробництва, з одного боку, і високий рівень знаннєвої, інноваційної, творчої компонент — з другого, дають можливість економічно активній людині:

- стати дієвим учасником процесу сприйняття, використання й нарощування знань;
- зробити трудову діяльність інноваційною, сформувати власні конкурентні переваги та передумови для гідного життя;
- максимально використовувати переваги глобалізації;
- мінімізувати ризики та відвернути загрози, що поширюються зі зростанням конкуренції в різних її формах;
- підвищити можливості адаптації до умов невизначеності та швидких змін.

Розуміння сутності окреслених процесів є важливим для усвідомлення ролі та специфіки управління людськими ресурсами на сучасному етапі у зв'язку з багатовекторними та масштабними змінами в ресурсах праці.

За останні 20—30 років роботодавці та менеджери різних рівнів суттєво переглянули своє ставлення до людських ресурсів, їх ролі в забезпеченні стійкого розвитку. Зміцніло усвідомлення, що працівники організації є основним ресурсом. Тому не є перебільшенням висновок, що *у сфері бізнесу утверджується філософія, згідно з якою людина — це головний ресурс, найбільша цінність і мета розвитку економіки*. Сприйняття та поширення цієї філософії збережеться й у майбутньому.

Отже, маємо позитивну динаміку щодо усвідомлення бізнесом, менеджментом організацій нової ролі та цінності людських ресурсів. Водночас, як у далекому минулому, так і сьогодні не втратили актуальності запитання: як управляти цим найціннішим активом підприємства, цим ключовим ресурсом? як досягти за його допомогою поставлених цілей організації? на чому треба робити акцент у практичній роботі з людьми?

Політика управління людськими ресурсами у кожній конкретній організації має свої особливості й залежить від багатьох чинників, серед яких назвемо такі: етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія, середовище ведення бізнесу. Залежно від цього вибудовуються різні моделі управління, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників та його розвитку.

Світовою практикою напрацьовані загальні підходи до вирішення проблем управління людськими ресурсами. Незважаючи на суттєві відмінності в управлінській та корпоративній культурі, підходах щодо розв'язання конкретних управлінських завдань, найуспішніші організації додержуються схожих засадничих поглядів:

- практично кожна проблема організації — це передусім проблема управління людьми;

- працівники організації — найцінніший та найпродуктивніший ресурс, від якого значною мірою залежить формування конкурентних переваг;
- працівник і роботодавець є партнерами, які мають свої інтереси та цілі;
- розуміння та зближення інтересів і цілей працівників і роботодавця — шлях до підвищення ефективності діяльності організації;
- основою високопродуктивної праці є високий рівень мотивованості працівників, що потребує цілеспрямованого впливу на поведінку, спонукання їх до конкретних дій для досягнення особистих та організаційних цілей.

Наведемо деякі теоретико-прикладні обґрунтування та висновки, що впливають з поглядів, яких додержуються провідні бізнесові структури.

Економічною наукою доведено, що організація може розраховувати на стійкий розвиток за умови узгодження її інтересів з інтересами працівників. Для цього очікування організації від працівників і працівників від організації мають максимально зближуватися. За оцінками німецьких фахівців, лише за умови зближення очікувань на 60 % і вище продуктивність праці в організації може досягати бажаного рівня¹.

Містком, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності — творчою, інноваційною, успішною працею, є **мотиваційний механізм**. Мотивований працівник зацікавлений виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці на винагороди, які надає організація, та зіставлення результатів і винагород².

Відомий фахівець із теорії та практики управління Д. Карнегі небезпідставно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати іншу людину захотіти це зробити... Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, — це дати вам те, що ви хочете»³.

Залежно від рівня мотивованості працівників їхні потенційні можливості як уособлення нагромаджених знань, умінь, навичок, здатностей, фізичних даних тощо можуть використовуватися з різною віддачею. Справді, якщо працівник не має належних мотивів до праці, то якою б не була його компетентність, це не матиме особливого значення для результативності трудової діяльності. За аксіому можна сприймати відомий афоризм: якщо людина не хоче працювати, то вона шукає причину, а якщо хоче, то шукає можливість.

У процесі трудової діяльності мотивація впливає на такі характеристики, що їх виявляє людина, як зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність. Ту чи ту роботу людина може виконувати, затрачаючи різні зусилля. Так, людина може працювати впівсили або в повну силу, може намагатися виконувати складну або просту роботу, важку або легку, вибирати рішення прості або складні, інно-

¹ Соломанидіна Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидіна, В. Г. Соломанидин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — С. 5.

² У наступних розділах підручника ця проблематика розглядається в розгорненому викладі.

³ Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей : соч. / Д. Карнеги. — М. : Эксмо, 2004. — С. 37—38.

ваційні. Це залежить від того, наскільки людина мотивована на конкретний рівень зусиль у своїй трудовій діяльності.

Різною може бути і старанність людини: одна намагається робити все якнайліпше, виявляти ретельність, творчість, прагнути до підвищення кваліфікації, удосконалити свої навички; друга може працювати з невисоким рівнем старанності.

Наступна характеристика діяльності, на яку впливає мотивація, — це наполегливість працювати далі й розвивати розпочату справу, виявляти інтерес до роботи, її результатів. Залежно від мотивованості людини наполегливість може бути різною, а отже, різними будуть результати діяльності. Ту саму роботу людина може виконувати з різним рівнем сумлінності, а значить, відповідальності, ініціативності, результативності.

Тож трудова діяльність передбачає докладання певних зусиль, супроводжується певним рівнем старанності й наполегливості, передбачає певну міру сумлінності для досягнення поставлених цілей. Рівень вияву зазначених характеристик трудової діяльності багато в чому залежить від мотивованості працівника.

Отже, усе викладене дає підстави стверджувати, що *сама мотивація як процес впливу на поведінку людей та засобу узгодження цілей організації та працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці менеджменту.*

Треба також наголосити на тому, що **високий рівень мотивованості працівників є чинником формування конкурентних переваг організації**. Така постановка питання цілком узгоджується з поширеною у світовій практиці з початку 1990-х років *ресурсною концепцією*. Основою цієї концепції є філософія формування конкурентних переваг фірми за наявності в неї унікальних ресурсів і компетенцій, які є джерелом недоступних суперникам економічних рент.

Засновником ресурсної концепції був Б. Вернерфельт, професор Вищої школи бізнесу Мічиганського університету, який опублікував у 1984 р. статтю «Ресурсне трактування фірми». У ній автор обґрунтував, що реальними факторами конкурентоспроможності є ресурси фірми. Багато вчених розвинули цю концепцію.

Важливою віхою у розвитку ресурсного підходу та інтересу до нього з боку наукових і ділових кіл стала публікація у 1990 р. статті К. Прахалади та Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації», в якій розкриваються переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Автори зробили висновок, що достеменні джерела конкурентної переваги полягають не стільки у вдалих інвестиціях у перспективний бізнес, скільки в умінні менеджменту консолідувати розосереджені в компанії технології та виробничі навички в компетенції, які формують потенціал бізнесу, дають змогу швидко адаптуватися до постійно змінюваних ринкових умов.

Ресурсний підхід передбачає випереджальне створення, утримання та розвиток специфічних, унікальних ресурсів і компетенцій, здатних сформувати власні конкурентні переваги, які важко скопіювати, що є запорукою лідерства в бізнесі.

Наявність в організації власної системи мотиваційного менеджменту, здатного реагувати на змінювані умови ведення бізнесу, є одним з ресурсів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Взаємозв'язок ефективного мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства унаочнює рис. 1.5.

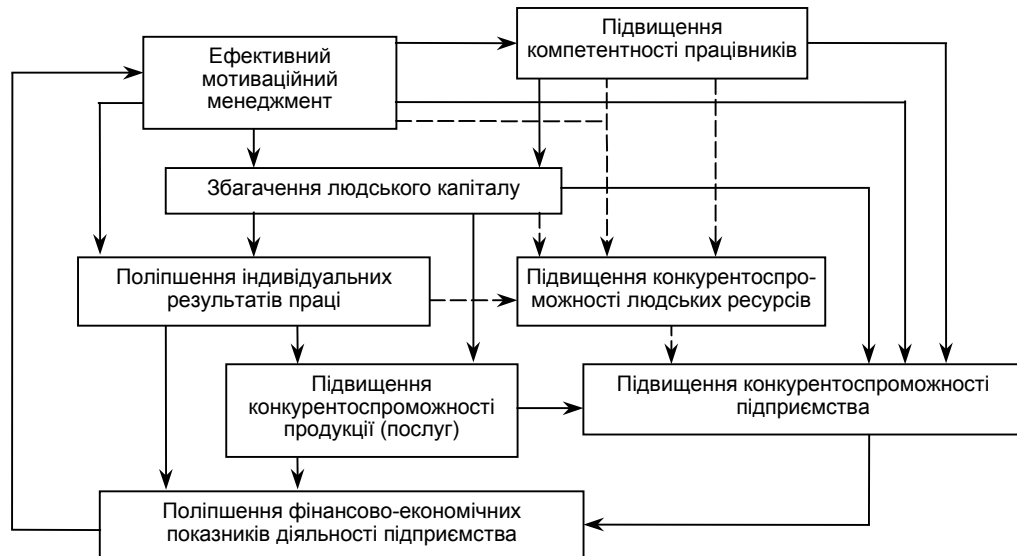


Рис. 1.5. Взаємозв'язок ефективного мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства

Отже, неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного рівня винагороди, створенню належних умов праці, атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу й лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці.

Невиважена мотиваційна політика підприємства, ігнорування мотиваційних настанов працівників можуть призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової та виконавчої дисципліни, високий ступінь конфліктності, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що, зрештою, унеможливить ефективну діяльність підприємства.



Резюме

Чільне місце в мотиваційному механізмі працівників посідають *потреби*. Вони є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає *інтерес* до цих благ і до способів їх одержання. У такому разі потреби набувають форми інтересів. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення

якої вимагає певних дій від людини чи групи. Водночас сам по собі інтерес не може спонукати людину до діяльності, якщо немає можливості його реалізувати.

Інтереси зумовлюють появу спонукальних дій, *мотивів*. Мотив є усвідомленим внутрішнім спонуканням людини до діяльності, пов'язаним із задоволенням потреб. Мотив залежить від зовнішніх і внутрішніх щодо людини чинників. Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують *мотиваційний профіль (структуру) особистості*. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, який залежить від різних чинників.

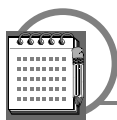
Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «*стимул*». В управлінській діяльності стимул — це зовнішній щодо працівника чинник, який має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію та спонукає до певних дій. Завдання суб'єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву, тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть зацікавлені в ефективному та якісному виконанні роботи.

Мотивація є багатогранним поняттям. У розгорнутому вигляді мотивація — це характеристика психологічного стану людини, який є відзеркаленням потреб, інтересів, настанів у конкретний період часу та характеризує міру її трудової активності. Водночас мотивацію правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. При цьому мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда та зовнішніх стимулів трудової діяльності.

Посилення мотивації, ставлення до праці, трудової активності є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Під час прийняття різних управлінських рішень слід урахувувати співвідношення рівнів мотивованості та компетентності працівників.

Трудова діяльність передбачає докладання певних зусиль, супроводжується певним рівнем старанності й наполегливості, передбачає певний ступінь сумлінності для досягнення поставлених цілей. Рівень прояву вказаних характеристик трудової діяльності значною мірою залежить від мотивованості працівника. Саме мотивації як процесу впливу на поведінку людей та узгодження цілей організації й працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці менеджменту.

Мотивованість, лояльність, прихильність персоналу формуються в межах певної організації, яка об'єднує людей з метою здійснення трудової діяльності та спрямовує цю діяльність на досягнення конкретних кінцевих результатів. З цією метою в організації розробляється система мотивації, яка насамперед має бути спрямована на розвиток людини праці, розкриття її творчих можливостей і максимальне їх використання. При цьому людина має розглядатись як найцінніший ресурс і конкурентне багатство організації. З-поміж інших характеристик працівників високий рівень їхньої мотивованості є чинником формування конкурентних переваг організації.



Терміни і поняття

Винагорода
Інтерес
Мотив
Мотиватори
Мотиваційне вигорання
Мотиваційний менеджмент

Мотиваційний профіль (структура) особистості
Мотивація
Мотивування
Потреба
Сила мотивації
Спрямованість мотивації
Стимул
Стимулювання
Трудова поведінка
Цінності



Питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність категорії «потреби».
2. Наведіть основні класифікаційні ознаки потреб.
3. Розкрийте сутність категорії «інтереси».
4. Розкрийте сутність категорій «мотив» і «стимул». Поясніть взаємозв'язок між ними.
5. Наведіть характеристики мотиваційного профілю особистості.
6. Дайте порівняльну характеристику видам мотивів і стимулів.
7. Розкрийте сутність категорії «мотивація».
8. Назвіть основні етапи мотиваційного процесу та розкрийте їх зміст.
9. Розкрийте сутність категорії «винагорода» та назвіть її відмінності від інших понять.
10. Наведіть чинники формування лояльності працівників до підприємства.
11. Розкрийте сутність, характерні ознаки та причини виникнення мотиваційного вигорання працівників.
12. Наведіть рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності в працівника.
13. Розкрийте сутність мотивації як складової менеджменту.
14. Обґрунтуйте значення ефективного мотиваційного менеджменту для забезпечення конкурентних переваг підприємства.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготувати есе на тему «Можливість повного задоволення потреб».
2. Зобразити схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».
3. Визначити основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах життєвого циклу організації.
4. Спроекувати заходи з підвищення лояльності працівників підприємства з нестійким фінансово-економічним станом.



Література для поглибленого вивчення

1. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.
2. *Жданкин Н. А.* Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. — 2008. — № 3. — С. 32—39.
3. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. *Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2007.
5. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб пособие. Практик. задания. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
6. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
7. *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
8. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ-ЭКМОС, 2000.