

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

УДК 331.108.5

О. Г. БАРАНЕЦЬКА, В. В. СТАДНИК
Хмельницький національний університет

ПОТРЕБИ ТА ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ ПРАЦІВНИКІВ У ФОРМУВАННІ ДІЄВОГО МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена визначенню сутності мотивів поведінки людини. Досліджується доцільність врахування потреб та особистісних цінностей працівників при формуванні мотиваційного середовища організації.

The article is sacred to determination of essence of reasons of conduct of man. Expediency of account of necessities and personality values of workers is investigated at forming of motivational environment of organization.

Постановка задачі. Ефективна система мотивації повинна враховувати насущні потреби більшості працівників та основні рушійні мотиви її поведінки. Проте, для створення такої системи потрібно докласти не лише чимало зусиль та вивчити людську психологію, а й йти в ногу з часом. Наразі людство впевнено поглинає епоху постмодерну, яка характеризується стрімкою мінливістю та глобалізацією інформаційних потоків. На зміну раніше звичним радянським поняттям ідеологічного зомбування та впевненості кожної людини у стабільному світлому майбутньому, забезпеченому державою, прийшов новий світ із новими правилами. Цей світ диктує шалений темп життя та розуміння істини – виживає сильніший, і “кожен сам по собі”. Таким чином, нові правила деформують людську свідомість та людські цінності. І ці фактори необхідно враховувати при формуванні мотиваційної сфери працівників.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідження даного питання досить широко висвітлюється в науковій літературі. Зокрема, серед українських дослідників вагомий внесок належить О. Баєвій, Е. Бондаренко, О. Стахів, А. Новіковій, А. Березецькій, М. Дорониній. Саме їх досвідом та думками, викладеними у різноманітних публікаціях, ми керувались при дослідженні даної теми. Проте чимало питань, що стосуються дослідження формування мотиваційного середовища організації залишаються невирішеними і потребують постійного вивчення та тестування результатів на практичному рівні.

Формулювання цілей. Визначити співвідношення та взаємозв'язок понять “потреби” та “цінності” при формуванні мотиваційного середовища організації, дослідити актуальність ієрархії потреб за А. Маслоу та її доцільність при виборі засобу мотивування.

Людина, як частина живої природи, керується у своїй поведінці її законами, серед яких найважливіший – закон самозбереження. Прагнення до самозбереження діє на підсвідомому рівні, формуючи основні потреби, які цьому сприяють – біологічні. Такі потреби обумовлені необхідністю підтримувати сталість внутрішнього середовища організму – гомеостаз. Біологічні потреби виникають при відхиленні параметрів внутрішнього середовища організму від оптимального рівня й задовольняються при його досягненні. Звідси мотиви — активні стани мозкових структур, що спонукають вищих тварин і людину здійснювати спадково закріплені або придбані досвідом дії, спрямовані на задоволення індивідуальних (голод, жадання та ін.) або групових (турбота про потомство та ін.) потреб [1].

Водночас, людина – соціальна істота, на поведінку якої суттєво впливає думка і цінності того соціуму, в якому вона перебуває. Виходячи з цього, мотивація – це те, що спонукає людину до певних дій. У широкому сенсі, до мотивів в психології відносять потреби і інстинкти, потяги і емоції, установки і ідеали.

У визначенні соціальних потреб та мотивів поведінки людини виокремлюють три основні мотиви [1]:

- досягнення – прагнення домогтись найкращого розв'язання складних проблем;
- афіліації – потреба в налагодженні добрих стосунків з оточенням;
- влади – прагнення впливати на поведінку інших людей.

Мотивації в живих організмах виявляються на різних рівнях життєдіяльності та спрямовані на задоволення основних потреб. Таким чином, розрізняють мотивації:

- індивідуальні, спрямовані на підтримку гомеостазу, – голод, спрага, уникання болю, прагнення до температурного оптимуму тощо;
- групові – турбота про потомство, пошук місця в груповій ієрархії, підтримка властивої виду структури співтовариства;
- пізнавальні – дослідницька поведінка, ігрова діяльність тощо.

На сьогодні науковцями виведені десятки теорій, що намагаються пояснити природу та механізм мотивації, як процесу. Т. Мітчел було виділено основні характеристики, які притаманні кожній теорії [3]:

- мотивація – суто індивідуальне поняття; кожна людина – неповторна особистість, і автори усіх мотиваційних теорій допускають прояв індивідуальних особливостей у її поведінці;

– мотивація, як правило, передбачає осмисленість – вважається, що в більшості випадків працівник усвідомлює причини, які спонукають активізувати свою діяльність та обирати певні дії; водночас це передбачає вибір власної поведінки та контроль своїх вчинків;

– мотивація – багатогранне поняття; найбільше значення надається двом його аспектам: здатності індивіда поводитися бажаним чином і питанню про те, що саме активізує його діяльність;

– метою усіх досліджень мотивації є прагнення спрогнозувати поведінку людей; мотивація не тотожна ні поведінці, ні діяльності, але вона пов'язана з діяльністю і є сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають вибір людиною тієї або іншої моделі поведінки.

Людські потреби зростають у міру розвитку суспільства. Разом із ними зростає і кількість об'єктів, які викликають у людей інтерес і бажання володіти ними. Загальновизнаним фактом соціальної науки є визнання положення про відсутність обмежень для якісного зростання потреб людини. Потреби людей є практично необмеженими, чого не скажеш про ресурси для їх задоволення. Тому кожна людина надає перевагу вибору соціальних благ, які мають найбільшу споживчу цінність і здатні забезпечити максимальне задоволення з урахуванням своїх ресурсних можливостей. Якщо людина має можливість заплатити за реалізацію своїх потреб, останні переходять у категорію запитів. Кожен акт споживання робить споживацькі запити більшими, і так – до нескінченності. Якщо запитати середньостатистичного громадянина нашої країни, навіщо він ходить на роботу, то очевидно, що переважна більшість опитуваних відповість – “щоб заробити гроші”. Питання у тому, що саме змушує людину заробляти гроші? Відповіді на це запитання можна сформулювати у двох категоріях:

– щоб на ці гроші щось отримати або просто заради того, щоб знати, що гроші у тебе є і ти фінансово забезпечений, незалежний, стабільний;

– щоб не бути голодним, щоб не бути бідним, щоб не померти тощо.

Суть першого варіанту в тому, що людину спонукає до дії привабливість мети. Вона бачить те, що може отримати, і це бачення для неї як маяк для корабля – тягне вперед, до мети. Суть мотивації другого варіанту – уникнути проблем, не допустити помилки, не померти, врешті-решт. Людина з такою мотивацією починає рухатися тоді, коли її “припруть до стінки”. І це є її метою – уникнути проблем. Але мета в такому формулюванні приносить у життя ще більше проблем. Тому, що мало знати чому втікаєш, потрібно знати, куди біжиш. Обидві категорії мотиваційної поведінки засновані на усвідомленні людиною сутності власних потреб та її життєвих цінностей.

Беручи до уваги дослідження Маслоу стосовно пірамідального розміщення пріоритетності задоволення потреб, деякі науковці пропонують формувати потреби людей у вигляді “мотиваційного поля” [4] (рис. 1).

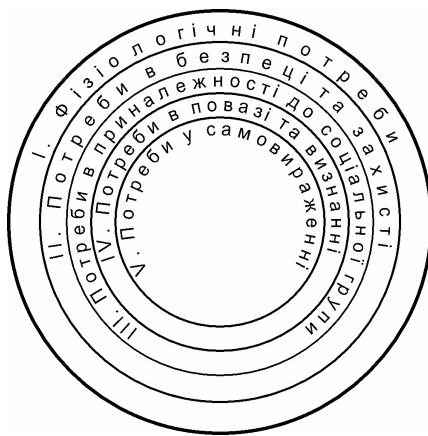


Рис. 1. Мотиваційне поле людини

Очевидно, що структура мотиваційного поля (ширина окремих кілець) залежить від багатьох чинників. Серед них можна виокремити вік, стать, стан здоров'я, соціальну приналежність, освіту, віросповідання, ментальність, рівень життя, суспільний устрій. Кожен із них відособлено або у поєднанні з іншими визначають ширину окремих кілець поля, і, в кінцевому підсумку, площу найціннішої центральної частини. Для прикладу, якщо особа розвивається у суспільстві з вкрай низьким рівнем життя, нестабільною політичною, економічною ситуацією в країні, то зовнішні кільця поля будуть значно переважати за площею внутрішні. І навпаки, стабільність економіки, високий рівень соціального захисту населення сприяють збільшенню площі центральної частини.

Будь-яка організація повинна прагнути якомога тісніше прив'язати до себе співробітника, сприяти тому, щоб людина ототожнювала з компанією свої успіхи і навіть саму себе. Найбільш сильна мотивація та, яка пов'язана з особистими цінностями співробітників (рівні IV та V). Але потреби цих рівнів стають мотивами тоді, коли задоволені потреби нижчих, базових рівнів. Якщо ж менеджери впливають на працівників, ґрунтуючись лише на потребах і мотивах, що відносяться до полів I та II, вони ризикують незабаром втратити людей. Така мотивація короткострокова, на її основі не можна збудувати тривалу співпрацю. Не варто забувати, що при виборі нематеріального засобу мотивування, ключове значення має своєчасність такого бонусу. У протилежному випадку, він може слугувати і демотиватором.

Вибудувати систему мотивації співробітників необхідно поетапно. Якщо для людини в даний момент життя актуальні потреби рівня II, то впливати на неї, спираючись на мотиви, пов'язані із задоволенням потреб рівня IV, – марно. Це рівноцінно діалогу різними мовами. Таким чином, мотиваційне поле людини є багаторівневим, тому необхідно задіяти усі кільця мотивації – від першого до п'ятого рівня. Тільки тоді кожен із співробітників отримає в компанії те, що потрібно саме йому.

Разом з тим, незважаючи на уявну простоту, об'єктивна оцінка застосовності теорії Маслоу до сфери трудової діяльності людини досить проблематична стосовно ряду факторів [3]:

1. Задоволення потреб людей, особливо потреби у визнанні і самовираженні, не обов'язково пов'язане з трудовою діяльністю. Воно може відбуватися і в інших сферах життя людини. Тому при обиранні засобів мотивації не варто обмежуватися висновками, отриманими на основі аналізу поведінки співробітників на робочому місці. Потрібно мати уявлення і про їх особисте і соціальне життя.

2. Практично неможливо встановити, скільки часу проходить між задоволенням одних потреб і виникненням інших.

3. Існування індивідуальних особливостей створює різну міру пріоритетності одних і тих же потреб для різних людей. Так, деякі люди можуть віддавати перевагу стабільній спокійній роботі в якій-небудь бюрократичній організації у порівнянні з більш високооплачуваною і відповідальною, але менш стабільною роботою у іншому місці.

4. Мотивуючі чинники можуть відрізнятися навіть для людей, що прагнуть задоволення одних і тих же потреб. Так, існує безліч способів задоволення потреби у визнанні і оцінці.

5. Маслоу розглядав задоволення потреби як основний мотивуючий результат. Між тим, задоволеність роботою зовсім не гарантує підвищення її ефективності.

Пріоритетність потреб в ієрархії Маслоу також не є сталою. У багатьох людей потреба у самоствердженні може бути виражена значно яскравіше, ніж прагнення до любові і прихильності, а у творчих осіб прагнення до творчості і самореалізації виникає навіть тоді, коли не задоволені більш насущні потреби. Деякі люди можуть недооцінювати значущість для себе насущних потреб – особливо ті, яким не доводилося стикатися з їх реальним незадоволенням.

У цілому, саме поняття нематеріальної мотивації досить парадоксальне – за реалізацію таких мотиваторів хтось все одно платить, тобто вони так само матеріальні, але їх фінансова сторона не так очевидна співробітникам, та іноді і самій організації. На сьогодні деякі науковці схиляються до думки про виділення з категорії соціальних потреб самостійного підвиду “ідеальні потреби” [1]. У цю групу включають потребу в новизні, інформаційну; компетентності; подоланні перешкод.

Потреба в новизні перебуває в основі орієнтовно-дослідницької діяльності індивіда й забезпечує можливість активно пізнавати навколишній світ. Дві групи факторів пов'язані з актуалізацією цієї потреби: дефіцит активації, що спонукає до пошуку нових стимулів, та дефіцит інформації, що змушує шукати способи зниження невизначеності. У дослідженні потреб людини іноді як особливий вид потреби виділяють інформаційну потребу, яка не є “сенсорним голодом” як таким, а потребою в різноманітній стимуляції. Незадоволеність інформаційної потреби може призвести до порушень не тільки психічної рівноваги людини, а й життєдіяльності всього організму. Як свідчать результати багаторічних досліджень, абсолютна ізоляція людини може викликати не лише стресову ситуацію та внутрішній дискомфорт, а й спровокувати важкі нервові та психічні розлади.

Потреба в компетентності проявляється у прагненні повторювати одну й ту саму дію до повного успіху її виконання. Ця потреба виявляється і в поведінці вищих тварин, і нерідко в маленьких дітей. Її задоволення створює основу для оволодіння інструментальними навичками, тобто основу для навчання в найширшому значенні цього слова. Потреба в подоланні перешкод виникає внаслідок наявності реальної перешкоди й детермінована прагненням живої істоти перебороти її. Стимулом для актуалізації виступає будь-яке обмеження, а безумовним підкріпленням – подолання перешкоди. Адаптивне значення цієї потреби передусім пов'язане із внутрішнім спонуканням до поліпшення умов для виживання.

Необхідно враховувати і той факт, що різна система цінностей припускає різні підходи до мотивування людей. Протягом всього життя людина може міняти своє ставлення до тих або інших цінностей, але, як правило, базове ядро цінностей залишається порівняно стійким і впливає на всі сфери її життєдіяльності. Під цінністю зазвичай розуміється будь-який матеріальний або духовний “об'єкт”, що має велике значення для суб'єкта [7]. Мотивувати людину, яка цінує спокій і стабільність, можливість вирішувати складні завдання на свій страх і ризик так само недоцільно, як і мотивувати активну і заповзятливу людину раннім виходом на пенсію. Для одного співробітника важливий його статус, іншому хочеться відчувати свою затребуваність, третьому потрібні широкі повноваження, а четвертому найважливіша економічна стабільність його сім'ї. У кожному з цих випадків мотивація має бути орієнтована на те, що значуще для самої людини.

Знаючи цінності працівників, можна значно підвищити продуктивність праці. Але кожна компанія повинна також мати корпоративні цінності, щоб підбирати співробітників, які в них вписуються і відчувають себе комфортно в даній компанії. Система цінностей повинна вибудовуватися “зверху” і прищеплюватися персоналу поетапно, щоб корпоративні цінності стали цінностями кожного співробітника. Припускається, що дотримання таких корпоративних стандартів не має примусового характеру, а розглядається самими співробітниками як гідна і коректна поведінка. Таким чином, мотивація значною мірою визначається індивідуальною свідомістю, яка водночас невід'ємна від суспільної і є її складовою.

Останнім часом такі цінності як, наприклад, обов'язок, дисциплінованість, покірність поступово втрачають своє значення, а на зміну їм приходять цінності, пов'язані з самовираженням індивіда. Керівництву підприємства доводиться все більше враховувати активність, свободу дій і відповідальність. І в зв'язку з цим в процесі пошуку оптимального рішення для кожного співробітника, виникає нова проблема – кожен співробітник сприймає себе, свій добробут, задоволеність роботою і тому подібне не лише сам по собі, але і порівняно з оточенням. В першу чергу – з тими, хто працює поряд з ним. Тому, очевидно, що всі методи мотиваційного впливу необхідно сформувати в єдину систему цінностей – щоб у людей, які працюють в одному колективі, з'явилась впевненість у тому, що ними керують справедливо і ніхто не буде покараний або заохочений незаслужено – мотив справедливості актуальний для усіх.

Висновки. Таким чином, формування мотиваційного середовища організації неможливе без реалізації потреб та врахування особистісних цінностей її працівників. В ідеалі, система мотивації повинна включати підтримувальні та мотивуючі чинники. Підтримувальні чинники – це матеріальне стимулювання, умови роботи, забезпеченість якісним устаткуванням, безпека і надійність. Сутність мотивуючих чинників – задоволення вищих потреб за Маслоу – потреб визнання, зростання, досягнення, повноваження і тому подібне. Якщо для мотивування використовувати тільки підтримувальні чинники, то з часом працівник втратить стимул до розвитку, хоча при цьому він буде в досить високій мірі задоволений роботою. Якщо ж застосовувати тільки мотивуючі чинники, складається наступна ситуація: співробітник любить роботу, але не може собі її дозволити, адже немає чинника надійності, не виконана матеріальна умова. Коли відсутні обидві групи чинників, робота стає просто нестерпною. Щоб забезпечити подальше зростання і добробут організації, необхідно підтримувати динамічну рівновагу між усіма факторами. Поряд з тим, відкритими залишаються питання вибору методів формування мотиваційного середовища залежно від потреб та особистісних цінностей працівників. Тому подальші дослідження плануємо присвятити вивченню даного питання.

Література

1. Баєва О. Біологічні засади мотивації: класифікація потреб і мотивацій / О. Баєва // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/>
2. Березецкая А. Кнут, пряник или повышение по службе? / А. Березецкая // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/>
3. Бондаренко Е. Создание мотивационного поля: с чего начать? / Е. Бондаренко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/>
4. Братаніч Б. Концепція потреб у структурі філософії маркетингу / Б. Братаніч // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/>
5. Доронина М.С. Управление мотивацией. Науч. изд. / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Х.: ХНЭУ, 2006. – 240 с.
6. Новикова А. Вся правда о мотивации / А. Новикова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/>
7. Семикіна М.В. Мотивация эффективной занятости: проблемы, тенденции, выбор стратегии. Монография / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко, М.О. Родіонова. – Кіровоград: КОД, 2009. – 200 с.
8. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 / О. Стахів // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/>

УДК 331.022

Э. В. КУРСИНА

Донецкий национальный университет

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены и обобщены основные проблемы мотивации труда на предприятиях, причины их возникновения, а также возможные пути решения существующей проблемы, эффективность их внедрения.

Examined and summarized the main issues motivating working conditions, their causes and possible solutions to existing problems, the effectiveness of their implementation.

Ключевые слова: персонал, труд, предприятие, мотивация, эффективность, усовершенствование, сотрудничество, коллектив.

На сегодняшний день стимулирование работников предприятий, вследствие отсутствия прямой зависимости размера премии от конкретных результатов работы работников структурных подразделений предприятия, перестало выполнять свою главную функцию – стимулирующую, и превратилась в простую надбавку