

УДК 331.101.3

Тендюк А.О., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

allatendyuk@gmail.com

Alla Tendyuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

allatendyuk@gmail.com

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена розгляду сучасних інструментів, підходів та моделей мотивації персоналу. Досліджено сучасні проблеми мотивації персоналу підприємства у контексті збалансування потреб та інтересів персоналу та власників. Основний акцент при цьому зроблено на інтерсуб'єктності управління. Досліджено сучасні моделі управління персоналом, зокрема заснові на сучасних підходах до нейромотивації. Визначено, що основними трендами у мотивації персоналу організації в сучасних умовах є: зростання орієнтованості на результат, спрямованість на постійне удосконалення як в професійному та особистісному аспектах, орієнтованість на позитивне підкріплення для зміни небажаної поведінки, індивідуалізація підходу до мотивації кожного працівника, скорочення часового періоду між досягнутими результатами та отриманою винагородою.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання персоналу, методи та моделі мотивації персоналу, збалансування інтересів

MODERN TOOLS AND MODELS OF STAFF MOTIVATION

The article is devoted to consideration of modern tools, approaches and models of staff motivation. The article studies modern problems of motivation of enterprise personnel in the context of balancing the needs and interests of personnel and owners. The main emphasis is placed on the intersubjectivity of management. The article examines the model of specific and individual remuneration, which indicates the importance of an individual approach to each employee, the model of motivation based on expectations of the best and rewarding the desired behaviour of employees, the model of solving employee problems, which emphasises the importance of manager's involvement in employee problems, the model of strengths

and weaknesses of employees, which is aimed at identifying the strengths and weaknesses of employees and strengthening them through effective interaction. The modern models of personnel management, in particular those based on modern approaches to neuromotivation, are studied. It is determined that the main trends in motivating the staff of an organisation in modern conditions are: an increase in result orientation, focus on continuous improvement in both professional and personal aspects, focus on positive reinforcement to change undesirable behaviour, individualisation of the approach to motivating each employee, reduction of the time period between the results achieved and the reward received.

Keywords: staff motivation, staff incentives, methods and models of staff motivation, balancing of interest

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні системи мотивації персоналу потребують удосконалення з огляду на необхідність відповідності новим цінностям та збереженню мотиваційного ефекту. Реалії сьогодення демонструють необхідність зміни підходів, що обумовлено новими викликами, як у політичній, економічній, соціальній сферах, так і щодо діджиталізаційного та біохейристичного аспектів управління мотивацією працівників.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми

Існує значний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених щодо вирішення питань управління мотивації та стимулювання працівників. Серед найбільш вагомих сучасних зарубіжних досліджень слід зазначити роботи: : К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Дж. Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Э. Мэйо, У. Оучи, Л. Портера, Серед вітчизняних дослідників, проблематика мотивації персоналу розкрита у роботах: А Колота,

Поряд із цим, існуючі дослідження не повною мірою розкривають практичні можливості та напрямки удосконалення систем та моделей мотивації та стимулювання персоналу у сучасних реаліях. Це потребує подальших досліджень щодо виявлення найбільш актуальних трендів, які дадуть змогу удосконалити існуючі моделі з врахуванням сучасних вимог.

Цілі статті, Вивчення сучасних методів, технологій та

підходів мотивації та стимулювання персоналу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Основу сучасних підходів у мотивації персоналу організації складають базові змістовні та процесні теорії мотивації. Серед першої групи, що виходить зі змісту потреб людини, базовими теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу (Maslow, 1952), потреб К.Альдерфера (Alderfer, 1972), теорія набутих потреб Д. Макклеланда (McClelland, 1985), теорія двох факторів Ф. Герцберга (Herzberg, 2003). Серед процесних теорій мотивації найбільш відомими є: теорія очікувань В. Врума (Vroom, 1964), теорія справедливості Дж. С. Адамса (Adams, 1963), теорія постановки цілей Е. Локкі та Г. Летхема (Locke, 1990).

Сучасні проблеми удосконалення інструментів мотивації персоналу лежать у площині багатогранності внутрішніх та зовнішніх чинників, в основі яких лежить суперечність та не співпадіння потреб персоналу та власників (менеджменту) організації, які потребують збалансування їх потреб та інтересів, умовах наростаючих ризиків, викликів та розбіжностей.

Загалом сучасні тренди в управлінні мотивацією персоналу пов'язані з інтерсуб'єктивною управління, яка передусім вказує на необхідність взаємодії між різними суб'єктами управлінських процесів (особами, групами) з метою досягнення спільних цілей, підкреслює важливість комунікації, взаєморозуміння та співпраці між людьми що є учасниками процесі управління, повинна сприяти збалансуванню взаємодії між суб'єктами, які мають різні інтереси, знання, досвід і бачення ситуації.

У цьому контексті важливою є здатність суб'єктів управління враховувати позиції і думки один одного, а також знаходити компроміси та спільні рішення для досягнення ефективних результатів. Інтерсуб'єктність акцентує увагу на необхідності розуміння і врахування соціальних, культурних, економічних та психологічних аспектів у процесі управління.

Сучасними аспектами в сфері мотивації персоналу є:

- Спрямованість не лише на професійний розвиток, а й на обистісний, тобто розвиток не лише на основі твердих навичок (hard skills) а й гнучких (soft skills).

- Зростання вмотивованості передусім ключових співробітників, талановитих, креативних, які здатні генерувати інноваційні ідеї, та перетворювати їх у сучасні продукти та послуги.

- Зростання орієнтованості на результативність роботи, а не кількість відпрацьованих годин.

Серед найбільш сучасних підходів до мотивації персоналу варто увагу на наступні дослідження:

- 1) Модель мотивації, засновані на очікуванні кращого та винагороди бажаної поведінки Дж. Маніона (Manion, 2005). Перший акцент даного підходу базується на очікуванні кращого та передбачає, що менеджер приймає установку про те, що працівники виправдовують очікування від них. Відповідно такий підхід базується на самомотивації та самостимулюванні працівників та потребує від менеджерів постановки перед працівниками чітких та досяжних цілей, тобто формулювання власних очікувань. Якщо працівники чітко розумітимуть цілі та очікування, вони будуть прагнути їх досягати, щоб виправдати ці очікування. Друга складова запропонованого підходу передбачає усвідомлення менеджером, того що на підприємстві винагороджується лише справді бажана поведінка працівників. Такий підхід передбачає використання широкого спектру винагород для досягнення бажаних результатів праці.

- 2) Модель конкретизованої та індивідуальної винагороди Т. Атчісона (Atchison, 2003). Модель конкретизованої винагороди передбачає, що винагороду за видатні результати працівників слід здійснювати таким чином, щоб підвищити продуктивність, мотивувати і стимулювати їх до подальших досягнень. Винагороду слід підбирати відповідним чином досконалим заслугам. Тоді як індивідуальну винагороду слід обирати кожному окремому працівнику. Таким чином

підкреслюється важливість та індивідуальність кожного працівника, виділивши його на тлі інших, можливість оцінки його індивідуального внеску та підкреслення його сильних сторін у роботі.

3) Модель розв'язання проблем працівників Н. Ніколсона, що передбачає встановлення тісних і довірчих відносин між менеджером і працівником. Цей підхід орієнтується на встановлення взаємовідносин максимальної довіри та орієнтує на підбір високоефективного індивідуального підходу до мотивації та стимулювання праці кожного працівника. Це потребує від менеджера заглиблення в його проблеми та пропозиції способів їх розв'язання через досягнення та заслуги перед підприємством. (Nicholson, 2003).

4) Модель сильних і слабких сторін працівників М. Бакінгема, яка базується на припущенні, що працівники є компетентними для виконання своїх професійних обов'язків, мають власні сильні та слабкі сторони. Сутність даного підходу полягає у побудові системи мотивації на основі виявлення сильних сторін і визначенні способів заміщення слабких сторін іншими працівниками та активізації максимально ефективного використання сильних сторін кожного працівника (Buckingham, 2005).

5) Модель Д. Рокка SCARF (Rock, 2009) є однією з сучасних моделей мотивації, яка заснована на нейромотивації. Вона базується на припущенні про те, що люди у своїй діяльності прагнуть мінімізувати загрози та максимізувати вигоди. При цьому, базуючись на сучасних дослідженнях у сфері нейробіології мозку та психології підтверджено, що на фізичний та психологічний вплив реагують ті самі ділянки мозку. Відтак, людина однаково гостро реагує на обидва типи впливу. При цьому, негативний досвід сприймається з набагато більшою інтенсивністю, ніж позитивний. Сутність цієї моделі базується на мінімізації негативних та максимізації позитивних факторів впливу за наступними напрямками: статус, впевненість в майбутньому, автономія, приналежність, справедливість.

Висновки. Аналіз та узагальнення сучасних моделей мотивації персоналу дає змогу визначити наступні основні тренди до формування систем мотивації персоналу в організаціях: зростання орієнтованості на результат, спрямованість на постійне удосконалення як в професійному та особистісному аспектах, орієнтованість на позитивне підкріплення для зміни небажаної поведінки, індивідуалізація підходу до мотивації кожного працівника, скорочення часового періоду між досягнутими результатами та отриманою винагородою.

References

- 1.Maslow A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
- 2.Alderfer C. P. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York: Free Press, 1972. 198 p.
- 3.McClelland D.C. Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman, 1985.
- 4.Herzberg F. I. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. 2003. No 81. pp. 87-96.
- 5.Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
- 6.Adams J. S. Towards an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. No 67(5). pp. 422-436.
- 7.Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
- 8.Manion J. From Management to Leadership: practical strategies for health care leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- 9.Atchison T. A. Exposing the myths of employee satisfaction // Healthcare Executive. 2003. No. 17 (3). pp. 20.
10. Nicholson N. How to motivate your problem people // Harvard Business Review. 2003. No. 81 (1). pp. 57-64.
11. Buckingham M. What great managers do // Harvard Business Review. 2005. No 83(3). pp. 70-79.
12. Rock D. Managing with the Brain in Mind, 2009. URL: <https://www.strategy-business.com/article/09306>. (дата звернення 05.11.2024).
13. David Rock, Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long (HarperBusiness, 2009): Neuroscience explanations for workplace challenges and dilemmas, and strategies for managing them.