

Економічні науки

УДК 331.005.95

Марченко Ольга Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки
Державний податковий університет*

Marchenko Olha

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security
State Tax University
ORCID: 0000-0002-1301-6680*

Вощула Ксенія Олександрівна

*студентка
Державного податкового університету*

Voshchula Kseniia

*Student of the
State Tax University*

МЕХАНІЗМ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

THE MECHANISM OF THE PROCESS APPROACH IN THE MOTIVATION OF THE COMPANY'S PERSONNEL

***Анотація.** Стаття висвітлює ключові аспекти та сучасні теорії мотивації персоналу підприємства та розкриває зміст методики процесного підходу до стимулюючих заходів в суб'єктах господарювання. Вмотивованість робітників завжди була рушійною силою ефективної трудової діяльності кожного окремого працівника та підприємства загалом. Саме правильно підібрана стратегія мотивації персоналу є*

головним завданням управлінців, адже вона дозволяє підприємству зменшувати плинність кадрів, покращувати якість своєї продукції або послуг, зберігати здоровий та комфортний соціально-емоційний і психологічний клімат в компанії, забезпечувати досягнення поставлених довгострокових і короткострокових завдань організації, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та підтримувати престижність організації на конкурентному ринку та ринку праці.

Проведено аналіз основних процесних теорій мотивації співробітників. У даному контексті визначено, що різноманітні теорії процесного підходу до мотивації мають на меті спонукання персоналу до більш активної трудової діяльності. При цьому варто відмітити, що попри відмінність теорій процесного підходу вони можуть ефективно взаємодіяти та доповнювати одна одну при розробці та впровадженні стимулюючої програми, саме тому доцільно вивчати дане питання різнобічно та комплексно. Розглянуто основи структури мотивації як процесу, що знаходиться у постійній взаємодії з паралельними центральними процесами на підприємстві. Визначено, що створення та впровадження стимулюючих програм потребує певних ресурсів, удосконалення, контролю й постійного супроводження з боку керівництва. За результатами проведеного дослідження описано й охарактеризовано найрозповсюдженіші теорії процесного підходу до мотивації в управлінні персоналом, визначено, що саме даний підхід надає можливість керівникам утворити єдиний процес дії на організацію і персонал для оптимізації діяльності підприємства.

Ключові слова: процесний підхід, мотивація, теорії мотивації, процес.

Summary. The article highlights the key aspects and modern theories of the motivation of the company's personnel and reveals the content of the

methodology of the process approach to stimulating measures in economic entities. The motivation of workers has always been the driving force behind the effective work of each individual employee and the enterprise as a whole. A correctly selected personnel motivation strategy is the main task of managers, because it allows the enterprise to reduce staff turnover, improve the quality of its products or services, maintain a healthy and comfortable social-emotional and psychological climate in the company, ensure the achievement of the long-term and short-term goals of the organization, increase the level customer service and maintain the prestige of the organization in the competitive and labor market.

The main process theories of employee motivation were analyzed. In this context, it is determined that various theories of the process approach to motivation are aimed at encouraging personnel to work more actively. At the same time, it should be noted that despite the difference in the theories of the process approach, they can effectively interact and complement each other when developing and implementing a stimulating program, which is why it is advisable to study this issue in a comprehensive and comprehensive manner. The basis of the structure of motivation as a process that is in constant interaction with parallel central processes at the enterprise is considered. It was determined that the creation and implementation of incentive programs requires certain resources, improvement, control and constant support from the management. Based on the results of the research, the most widespread theories of the process approach to motivation in personnel management were described and characterized, and it was determined that this approach enables managers to create a single process of action on the organization and personnel to optimize the company's activities.

Key words: *process approach, motivation, theories of motivation, process.*

Постановка проблеми. Проблеми мотивації до активної трудової діяльності персоналу підприємства завжди були актуальними. Період

формування вчень про мистецтво управляти на основі мотивації пройшов у своєму розвитку довгий шлях. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають мотиваційні та стимулюючі аспекти праці. Мотивація є атрибутом свідомості людини, яка активізує діяльність чи викликає її припинення. Більш широким поняттям мотивації є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Захоплення проявляється тенденцією до сталості у часі, тоді як мотивація є змінним фактором, на який впливають зовнішні умови. Тому, задля надання сталості мотиваційним аспектам розглядають процесний підхід до мотивації персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема правильної побудови мотиваційної системи для співробітників при розгляді в наукових працях багатьох вчених, базується на дослідженнях взаємозв'язків між класичними поняттями: потреба, мотив, переконаність, цінність, винагорода. Питаннями мотивації праці займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші. У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- застосування політики «батога та пряника»;
- використання методів психології і фізіології.

Суттєвий внесок у розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, вчений М. Вольський [7] вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини, наголошуючи, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. Економіст М. Туган-Барановський одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб [8]. Однак, деякі питання щодо визначення сучасних механізмів мотивації

персоналу українських підприємств потребують подальшого системного вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є проведення аналізу процесних теорій мотивації з ціллю впровадження їх основних положень на сучасних українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи викладені в науковій літературі погляди, можна сказати, що поняття мотивація можна трактувати як процес спонукання до певної діяльності щодо задоволення власних потреб, або цілей тієї чи іншої ревалентної для особистості групи.

Існує чотири сучасні теорії мотивації, які дають уявлення про підвищення ефективності роботи співробітників: теорія справедливості, теорія очікувань, теорія цілепокладання та теорія підкріплення. Їх часто називають теоріями процесу, і всі вони зводяться до того, що співробітники залучаються до діяльності, якщо вони очікують від неї якоїсь вигоди. Отже, діяльність, що виконується, є інструментом для досягнення певних цілей, які дадуть працівникові очікувану їм вигоду.

Теорію підкріплення розробив гарвардський психолог Б. Ф. Скіннер [4]. Цей підхід називається позитивним підкріпленням чи модифікацією поведінки, і ґрунтується на тому, що співробітників можна мотивувати за допомогою адекватного дизайну робочого середовища та заохочень за досягнуті результати, оскільки акцент на покаранні дає негативні результати. Підхід зводиться до припущення, що працівники роблять певні дії, тому що знають, які наслідки цих дій, і залежно від того, які наслідки на них чекають, вони приймають певну поведінку або уникають її. Існує три основні типи наслідків, які йдуть за діяльністю: позитивні, негативні і ніякі. У цілому нині, позитивними вважаються заохочення, на відміну них - покарання - усе те, що придушує і заохочує якусь поведінку. Мотивація співробітників, що спирається на теорію підкріплення, хоча насправді проста, може бути ефективною, оскільки вона функціональна - всі її

компоненти визначаються їх функцією, а не структурою, що означає, що наслідки можуть працювати по-різному для різних людей та в різних ситуаціях. Те, що є покаранням для співробітника, насправді може бути нагородою для когось іншого, і саме тому менеджери використовують цю теорію на практиці, щоб мотивувати та спрямовувати співробітників на бажані типи поведінки, використовуючи винагороди для досягнення бажаних результатів. Сильна сторона теорії Скінера полягає в тому, що вона перегукується з вимогами належного управління, оскільки в ній наголошується на усуненні перешкоди для досягнення мети, ретельному плануванні та організації, контроль зворотного зв'язку та постійна комунікація [2].

Теорію постановки цілей розробив Едвін Локк [1], в центрі якої стоїть бажання досягати цілей як основного джерела трудової мотивації, (Moorhead, Grin, 2004) [3] і яка ґрунтується на передумові, що намір працівника направити свою роботу на досягнення мети є основним джерелом мотивації. При постановці мети працівникові стає зрозуміло, чого потрібно досягти і скільки зусиль потрібно на її виконання. Ця теорія складається з трьох основних компонентів:

1) конкретні цілі ведуть до більш високого рівня продуктивності, ніж загальніші цілі ("роби все, що в твоїх силах", "роби все, що можеш");

2) більш важкі цілі дають кращий ефект, ніж легкі цілі (за умови, що працівник сприймає ціль);

3) прогресивний зворотний зв'язок щодо мети покращує продуктивність, вони особливо важливі, тому що допомагають співробітнику побачити розрив між реальною продуктивністю та ідеалами (бажаний результат як мета). Враховуючи тенденцію до розширення прав і можливостей співробітників на робочому місці, все більше і більше співробітників беруть участь у постановці цілей. Ця теорія виходить із чітко сформульованих та позначених цілей, щоб мотивувати співробітників

легше, швидше та ефективніше досягати цілей компанії. Робочий процес може бути відомий працівникові, але якщо він не знає мети, заради якої він виконує роботу, мотивація буде низькою. Теорія очікувань В. Врума припускає, що мотивування робітника досягається винагородженням. У теорії пояснюється, бажання працівника отримати винагороду залежить від трьох ситуаційних факторів: наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами; реальність отримання винагороди; цінність винагороди.

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація [6].

У теорії справедливості за С. Адамсом винагородження розглядається також з точки зору суб'єктивізму працівника. Тобто робітник порівнює власні потрачені зусилля й винагороду за них з винагородою інших працівників. За підсумком, у нього виникає відчуття або справедливості, або несправедливості. Дана теорія бере за основу три складові: працівник (він дає оцінку співвідношенню винагороди і зусиль та відчуває справедливість або несправедливість); об'єкт порівняння (колега, інший працівник фірми); «входи» (зусилля і власні якості робітника); «виходи» (винагорода). Аналізуючи ці складові, можна оцінити не тільки абсолютну, а й відносну винагороду працівника та зрозуміти відчуває він що винагорода була справедливою, чи ні.

Задля кращого розуміння процесного підходу до мотивації, доцільно розглянути загалом зміст методики процесного підходу. Центральним явищем, що розглядається у даному підході є процес. Кожен процес, що відбувається на підприємстві та має безпосереднє відношення до процесу виробництва товару чи послуги розглядається організацією з точки зору споживача, а далі перетворює вимоги споживача у власні конкретні вимоги

до продукції чи послуги. Більш детально зміст методики процесного підходу представлений на рис. 1.



Рис. 1. Методика процесного підходу

Джерело: складено автором за [5]

Виходячи з інформації, що викладена на рис. 1 можна зробити висновок, що методика процесного підходу до мотивації розглядає структуру мотивації персоналу як процес, що взаємодіє з іншими ключовими процесами на підприємстві та потребує ресурсів, корегування, моніторингу й удосконалення як і інші бізнес-процеси в організації.

В сучасних умовах швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища важливо розуміти цінність людського ресурсу організації. Саме

персонал забезпечує реальний дохід та прибуток для більшості підприємств та є активною рушійною силою бізнесу. Тому правильний підхід до системи мотивації робітників потребує особливої уваги.

Процесний підхід до мотивації працівників дає можливість сформувати єдиний процес дії на організацію і персонал внаслідок прийняття необхідних управлінських рішень. Це дозволяє підходити до питання стимулювання праці не як до серії розрізнених явищ, а як до взаємопов'язаної системи.

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих організаційних структур з ієрархічним устроєм, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різним підрозділами та пришвидшити бізнес-процеси на виробництві [9]. Таким чином, процесний підхід в управлінні системою мотивації персоналу підприємства можна розглядати як механізм здобування бажаного результату управлінням персоналом та стимуляцією праці як процесами.

Даний підхід розглядає не тільки потреби як основний стимул, а й інші динамічні явища, паралельні бізнес-процеси та психологічні аспекти. Це дає змогу аналізувати вплив інших процесів на мотивацію персоналу та їх взаємодію, що, в свою чергу, зумовлює можливість швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі фірми та оптимізувати систему мотивації робітників.

Питання щодо удосконалення системи мотиваційної на підприємстві є надзвичайно важливими не лише для самого підприємства, але і для працівників або кандидатів на роботу. Ось чому процесний підхід до управління людським капіталом є таким важливим. Для обох сторін (працівника та організації) професійний розвиток працівників завжди

залишається необхідним. Співробітники відчують вдячність та власну цінність, якщо підприємство вирішує інвестувати в їх розвиток.

Висновки. На вітчизняних підприємствах питання мотивації персоналу до продуктивної діяльності було і залишається серйозною проблемою. Тому важливим кроком є перехід від одnobічного зовнішнього стимулювання активної діяльності до таких його дієвих систем, які б максимально відповідали здібностям, потребам та інтересам персоналу. Охарактеризовані теорії процесного підходу до мотивації в управлінні персоналом дають можливість відібрати із них найбільш адекватні для забезпечення необхідного рівня результативної діяльності підприємства.

Література

1. Edwin A. Locke, Gary P. Latham What Should We Do About Motivation Theory? Recommendations for Twenty-First Century. July 2004. The Academy of Management Review. No 29(3). 388 p. DOI: 10.2307/20159050
2. Management. Heinz Wehrich (Editor), Harold Koontz, Cyril O'donnell, H. Wehrich Koontz. Hardcover. Published 1988. 685 p.
3. Moorhead G., Griffin R. 7th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004.
4. Skinner B.F. Science and Human Behavior. New York : Macmillan. 1953.
5. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
6. Гайдученко С. О., «Мотивація персоналу» / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с. С. 38.
7. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : ИНФРА-М, 2009. 524 с.
8. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2003. 483 с.

9. Лісовий А. О. Процесний підхід до управління сучасним підприємством. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип. 100. 284 с.

References

1. Edwin A. Locke, Gary P. Latham What Should We Do About Motivation Theory? Recommendations for Twenty-First Century. July 2004. The Academy of Management Review. No 29(3). 388 p. DOI: 10.2307/20159050
2. Management. Heinz Wehrich (Editor), Harold Koontz, Cyril Odonnell, H. Wehrich Koontz. Hardcover. Published 1988. 685 p.
3. Moorhead G., Griffin R. 7th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004.
4. Skinner B.F. Science and Human Behavior. New York : Macmillan. 1953.
5. Netepchuk V. V. Upravlinnia biznes-protsesamy: Navch. posibnyk. Rivne : NUVHP, 2014. 158 s.
6. Haiduchenko S. O., «Motyvatsiia personalu» / S. O. Haiduchenko; Khar. nats. un-t. misk. hosp-va. im. O. M. Beketova. Kh. : KhNUMH, 2013. 111 s. S. 38.
7. Kybanov A.Ia., Batkaeva Y.A., Mytrofanova E.A., Lovcheva M.V., Motyvatsyia y stymulyrovanye trudovoi deiatelnosti. M. : YNFRA-M, 2009. 524 с.
8. Kybanov A.Ia., Upravlenye personalom orhanyzatsyy / Pod red. A.Ia. Kybanova. M. : YNFRA-M, 2003. 483 с.
9. Lisovyi A. O. Protsesnyi pidkhid do upravlinnia suchasnym pidpriemstvom. Visnyk studentskoho naukovooho tovarystva «VATRA» Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Vinnytsia : Redaktsiino-vydavnychyi viddil VTEI KNTEU, 2021. Vyp. 100. 284 с.