

technologies in solving modern problems of the social and economic systems' development): monograph / O. V. Martiakova (gen. ed.). Donetsk: SHHE «DonNTU». P. 383–392.

4. Kendiukhov, A. V. (2009). Kontseptsia formirovaniia strategiji sotsialno-ekonomicheskogo razvitija Ukrainy (The concept of the strategy of the social and economic development of Ukraine). *Scientific works of Donetsk National Technical University*, 36 (1), 93–97.

5. Larina, R. R., Vladzimirskyj, A. V., & Balujeva, O. V. (2008). *Derzhavnyj mekhanizm zabezpechennia informatyzatsiji systemy okhorony zdorovja* (The state mechanism of the health security system's informatisation): monograph. Donetsk: TOV «Tsyfrova tipografia». 252 p.

6. Momot, T. V., Kadnychanskyj, M. V., Lobanov, O. A., & Rud, N. V. (2010). *Vartisno-orientovanyj organizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm korporatyvnogo upravlinnia holdyngovymy kompaniamy: strategija otrymannia kombinatorykh perevag* (The value-oriented organizational and economic mechanism of corporate management of holding companies: the strategy of obtaining combinatorial benefits): monograph. Kharkiv: Faktor. 220 p.

7. Regulation on the State Aviation Service of Ukraine: Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine Nr 520. (2014, October 08). Retrieved from: <http://www.avia.gov.ua/documents/Pro-nas/Polozhennja-pro-%2024354.html>

8. Griffith, D.A. (2006). Human Capital in the Supply Chain of Global Firms, *Organizational Dynamics*, 35 (3), 251–263.

9. Radomyski, A. (2007). *Zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku usług lotniczych w warunkach silnej konkurencji*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

10. Schiuma, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge: Cambridge University Press. 294 p.

11. Sienkiewicz, Ł. (2010). Sources and Measurement of Human Capital Value in Service Sector, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty.*, 18 (4), 9–21.

Стаття надійшла до редакції 28.06.2015 р.

УДК 33.005.95/.96

Щетініна Л. В.,

канд. екон. наук, доцент,

Винярьський Є.М.,

студент,

кафедра управління персоналом та економіки праці

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Щетинина Л.В.,

канд. экон. наук, доцент,

Винярский Е. Н.,

студент,

кафедра управления персоналом и экономики труда

ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана»

Shchetinina L.V.,

Ph.D, docent,

Vinyarski E.M.,

student

of Personnel Management and Labour Economics Department,
Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЦІННІСНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЦЕННОСТНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

FORMATION AND DEVELOPMENT OF VALUE EMPLOYEE MOTIVATION

У даній статті розкрито особливості ціннісної мотивації персоналу, порівняно з мотивацією за потребами. Досліджено вплив вікових розбіжностей на рівень ціннісної мотивації. Також виявлено та класифіковано дестимулятори ціннісної мотивації.

В данной статье раскрыты особенности ценностной мотивации персонала по сравнению с мотивацией по потребностям. Исследовано влияние возрастных особенностей на уровень ценностной мотивации. Также выявлены и классифицированы дестимуляторы ценностной мотивации.

In this article we consider the differences and advantages of the values motivation. To analyze this notion of «needs» and «value». Needs depend on objective living conditions. They are rapidly changing, example of this is the economic situation in the country, from year to year changes. According to this and changing needs of society. From this we can conclude that the needs are influenced by external factors and can change rapidly, depending on changes in the external situation or external influences on personality. Values, unlike needs, have more long-term and have inner nature. When needs are supported by values motivation — we get much higher effect than in the case we consider only the needs of the employee. Exploring values motivation different categories of people — we can conclude that it is the most developed in children. This has two explanations. First, being provided with their parents, children have the desire to develop it in an area that is most suitable to them for value priorities. Secondly, children are not influenced by various external factors as the economic situation, the situation on the labor market and so on. That is why the choice of future profession in children follows the values. These practical conclusions point to the most appropriate age category for further vocational work.

Ключові слова. Мотивація, цінність, потреба, класифікація цінностей, мотиваційний потенціал.

Ключевые слова. Мотивация, ценность, потребность, классификация ценностей, Мотивационный потенциал.

Key words. Motivation, value, needs, value classification, motivational potential.

Вступ. Сьогодні, як і раніше, досить важливою проблемою є мотивація працівників, адже саме від неї залежить успішність та ефективність як працівника, так і компанії. Мотивацію працівників досліджують досить давно і цей досвід реалізується успішно на практиці. Разом з тим, відповідно до останніх досліджень, значний потенціал вдосконалення мотивації персоналу «криється» в індивідуалізованому підході до працівника.

Постановка завдання. Характеризуючи мотивацію працівника чи звичайної людини, зазвичай, орієнтуються лише на мотивацію за потребами. Водночас, не менш важливою є мотивація працівника за цінностями, яка є глибшим і ширшим поняттям ніж мотивація за потребами. Тому в нашій статті розглянемо відмінності і переваги ціннісної мотивації.

Результати дослідження. Дослідженням мотивації працівників займаються багато вчених, серед яких можна виділити: А.М. Колота [1, 2], С.О. Цимбалюк [2], В.М. Данюка, О.А. Грішнову, І.Л. Петрова, Л.С. Лісогор тощо. Але ряд аспектів ціннісної мотивації досліджено недостатньо.

Для детальнішого розуміння відмінностей між мотивацією за цінностями та мотивацією за потребами розглянемо поняття «потреба» та «цінність».

У Вікіпедії [6] наведено таке визначення поняття «потреба». Потреба — стан живого організму, людської особистості, соціальної групи чи суспільства в цілому, що виражає необхідність у чомусь, залежність від об'єктивних умов життядія-

льності і є рушійною силою їхньої активності. Об'єктивні умови життєдіяльності є швидко змінюваними, прикладом цього є економічна ситуація в країні, яка з року в рік змінюється. Відповідно до цього і змінюються потреби суспільства. Звідси можемо зробити висновок, що потреби формуються під впливом зовнішніх факторів і можуть змінюватись швидко, залежно від зміни зовнішнього становища, або зовнішніх факторів впливу на особистість.

Цінності ж, навпаки, мають довгостроковіший характер і не можуть бути так легко змінені. Як доказ цьому, проаналізуємо визначення поняття «Цінність» у Вікіпедії [7]:

Цінність — будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, час, гроші, здоров'я тощо, заради якого вона живе. З даного визначення можна сказати, що цінності для людини є набагато значущими, ніж потреби, адже вони є орієнтиром для людини впродовж всього життя.

Цінності — це також соціально схвалювані уявлення більшості людей про те, що таке добро, справедливість, патріотизм, любов, дружба тощо. Дане визначення доводить твердження про важкість зміни цінностей індивіда, адже уявлення та «світоглядні позиції» людини є сталими і їх дуже важко змінити.

Отже, дані визначення підтверджують той факт, що цінність, на відміну від потреби, має довгостроковіший характер та особливу внутрішню природу. Для кращого розуміння природи цінностей їх, зазвичай, поділяють на матеріальні (продукти харчування, техніка, храм, картина, тощо) і духовні — моральні, релігійні, художні, політичні та ін. Але в різних продуктах людської діяльності матеріальне і духовне поєднуються і чітко розділити їх неможливо.

Як зазначається в матеріалах з навчального предмету «Філософія» [3], нелегко зарахувати єгипетські піраміди чи грецькі храми до матеріальних чи духовних цінностей. Правильніше було б, напевне, вести мову про цінності, які задовольняють матеріальні і духовні потреби. Однак і це розмежування не вичерпує проблеми, адже, куди віднести такі цінності, як душевний комфорт, мир? Тому крім цінностей, які задовольняють матеріальні і духовні потреби, виокремлюють психічні і соціальні цінності, які відповідають за певну сферу життєдіяльності людини. Так, переживання радості, щастя, душевного комфорту, до яких людина прагне і які цінує, не належать ні до духовної, ні до матеріальної сфер. Вони є душевними, а не духовними, цінностями. Реалізація соціальних цінностей забезпечує комфорт у взаємодії з іншими людьми через: соціальну захищеність, зайнятість, громадянське суспільство, державу, церкву, профспілку, партію тощо. Їх також не можна однозначно кваліфікувати як матеріальну чи духовну цінність. Аналізуючи цей підхід, ми згодні з авторами щодо умовності поділу цінностей на матеріальні та духовні, а також наявності мотивації за цінностями та потребами. Водночас не підтримуємо їх позицію щодо подібності категорій «цінність» та «потреба». Оскільки, на нашу думку, коли мотивація за потребами підкріплюється ціннісною — ми отримуємо значно вищий її ефект, ніж у випадку врахування тільки потреб працівника. Тобто не можна відноситися до цінностей як до моральних потреб, а до потреб як до таких, що мають матеріальну природу [8]. Це різні категорії, які можуть бути і матеріальними, і моральними. Це підтверджується збільшенням уваги з боку науковців до формування та розвитку організаційної культури, яка, як відомо, базується на ціннісній конгруентності.

Не варто виключати взаємозв'язок між матеріальними і духовними цінностями [9, 10]. Адже загально визнаним є той факт, що вигідніше бути високоморальним і духовним, як у матеріальному, так і в нематеріальному вимірі. Також можна вивести таку закономірність — людина, орієнтована на духовне і моральне, в економі-

чному плані отримає більше, ніж людина, орієнтована лише на матеріальні цілі. Що ж думають наші співвітчизники про цю закономірність? Для відповіді на це запитання нами було проведено соціологічне дослідження.

Його результати показали, що працюючі люди старшого віку, в своїй більшості (70 %), не усвідомлюють того, що моральним бути економічно вигідно. Хоча є і такі, які розуміють значення ціннісної складової мотивації, але в силу певних причин матеріальна складова переважає. Як підтвердження взаємозв'язку між ціннісною мотивацією і мотивацією за потребами, наведемо результати «Світового обстеження цінностей», що проводилося під керівництвом Рональда Інглегарта [5]. Воно доводить, що цінності людей зазнають поступових змін під впливом поліпшення чи погіршення матеріальних умов життя.

Таким чином, для роботодавця пріоритетним має бути формування додатково до мотивації за потребами ціннісної мотивації. Відповідь на питання, як це зробити, дає порівняння результатів дослідження серед працюючих дорослих різних вікових категорій та учнів середньої школи 8-го класу. Можливо, логічним є запитання щодо вибору такої категорії, як учні 8 класу. Відповідь така: саме цій віковій категорії притаманно приймати рішення про подальше працевлаштування самостійно, без впливу на них зовнішніх факторів.

Досліджуючи ціннісну мотивацію різних категорій населення, можна зробити висновок, що найбільше вона розвинута у дітей. Цьому є два пояснення. По-перше, будучи забезпеченими батьками, діти мають бажання розвиватись саме в тій сфері, яка найбільше підходить їм за ціннісними пріоритетами. По-друге, на дітей не впливають різні фактори зовнішнього характеру, як економічна ситуація в країні, ситуація на ринку праці тощо. Саме тому вибір подальшої професії у дітей відбувається за тими цінностями, які в них сформовані, або формуються (рис. 1). Ці практичні висновки вказують на найбільш підходящу вікову категорію для подальшої профорієнтаційної роботи.

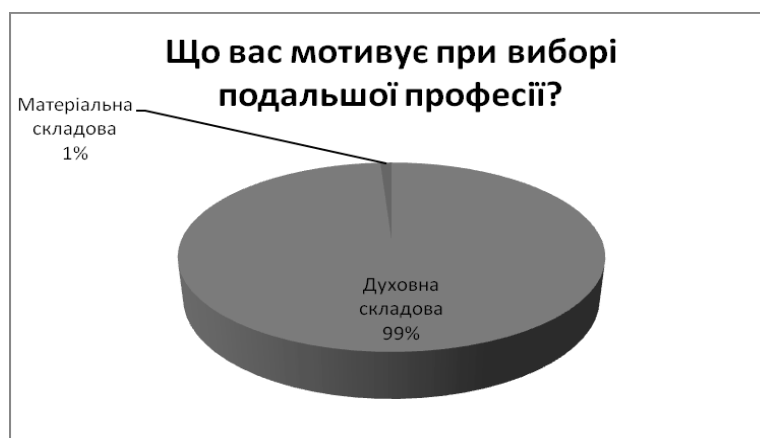


Рис. 1. Мотиваційна складова при виборі професії серед учнів

Щодо дорослих, то на них вже вплинула досить велика кількість факторів, що зумовили їх вибір професії. Але, навіть обравши професію, не зважаючи ні на які фактори, вони зіштовхуються з певними проблемами, що знижують їх ціннісну мотивацію. Досить часто це відбувається через недбале керівництво, або неякісну роботу HR-відділу (рис. 2).



Рис. 2. Розподіл мотиваційної складової серед працюючих дорослих (27—55 р.).

Крім того, респонденти виділили чинники посилення ціннісної мотивації, на які повинен звертати увагу HR-менеджер для покращення мотивації працівників: Бажання саморозвитку, забезпечення справедливого відношення до працівників, моральне задоволення, забезпечення відчуття повноцінності на робочому місці, матеріальне задоволення, соціально-психологічний клімат, досягнення результатів праці, визнання колег, друзів, конкурентів, експертів, цілісність колективу, зворотній зв'язок з керівництвом, патріотизм.

Висновки. Отже, роботодавці мають звернути увагу на ряд зовнішніх дестимуляторів у ціннісній мотивації, які не дають змоги працівникам розкрити свій ціннісний мотиваційний потенціал. Ці дестимулятори нами згруповано в 4 групи: «забезпечення справедливості», «психологічні», «соціальні» та «економічні». Їх наведено далі:

- забезпечення справедливості: несправедливе ставлення керівництва; відсутність зворотного зв'язку як з боку керівництва, так і з боку держави в цілому; не відповідність між затраченими зусиллями та оплатою за відповідні зусилля; дискримінація на робочих місцях;
- психологічні: відсутність можливості знайти роботу за бажанням; несприятливий клімат у колективі; не відповідність очікуванням;
- соціальні: відсутність кар'єрного росту; безвідповідальність керівництва;
- економічні: складне економічне становище в країні;

Ефективна ціннісна мотивація передбачає системний підхід, який враховує подолання дестимуляторів за всіма групами.

Підсумовуючи, треба сказати, що ефективному менеджеру потрібно звертати увагу не лише на зовнішній, а й на внутрішній характер мотивації. Адже забезпечення повноцінної реалізації ціннісного мотиваційного потенціалу працівників підвищить як результативність роботи окремого працівника, так і установи в цілому. А також зумовить покращення бренду роботодавця на ринку праці. Ефективний менеджер повинен звертати увагу не тільки на потреби працівників, природа яких, як правило, зовнішня, а й на цінності.

Література

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. — К.: КНЕУ, 2014. — 479 с.

3. Класифікація цінностей: матеріали з навчального предмету «Філософія»: [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://textbooks.net.ua/content/view/5198/45/>
4. Рябоконь І.О. Трансформація цінностного потенціала формування качества трудової життя в новій економіці // Економіка і підприємництво. — 2013. — № 12. — Т. 2. — С. 40—46.
5. Інглегарт Р. Світове обстеження цінностей [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>
6. Потреба: стаття Вікіпедії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
7. Цінність: стаття Вікіпедії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
8. Ціннісні орієнтації та моральні мотиви [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/10707/>
9. Advances in Motivation and Achievement [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://docviewer.yandex.ua/?url=ya-serp %3A %2F %2Fbookss.rock %2Fpdf %2Ffile %2F00 %2F43 %2F70 %2F04 %2Fadvances-in-motivation-and-achievement-vol-10-437004.pdf&lang=en&c=555afcb6a41c&page=1>
10. Bodimer J. Use training and development to motivate staff [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://motivate4.org/use-training-and-development-to-motivate-staff-book-e239.html>

References

1. Kolot, A. (2002) Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Motivation of staff: textbook]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
2. Kolot, A., Tsimbalyuk, S. (2014) Motyvatsijnyj menedzhment: pidruchnyk [Motivational Management: textbook]. — Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Klyasyfikatsiia tsinnostej: materialy z navchal'noho predmetu «Filosofiiia» [Classification values: educational materials on the subject of «Philosophy»]. Retrieved July 25, 2015, from <http://textbooks.net.ua/content/view/5198/45/> [in Ukrainian].
4. Riabokon, I. (2013) Transformatsiia tsennostnoho potentsyala formyrovanyia kachestva trudovoi zhizny v novoi ekonomyke [Transformation of the value potential of the formation of the quality of working life in the new economy]. Ekonomika y predprynymatel'stvo [Economy and Entrepreneurship], 12, 40—46 [in Russian].
5. Inglegart, R. Svitove obstezhennia tsinnostej [World values survey]. Retrieved July 28, 2015, from <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp> [in Ukrainian].
6. Potreba: stattia Vikipedii [Need: Wikipedia article]. Retrieved July 28, 2015, from <http://uk.wikipedia.org/wiki> [in Ukrainian].
7. Tsinnist': stattia Vikipedii [Value: Wikipedia article]. Retrieved July 28, 2015, from <http://uk.wikipedia.org/wiki> [in Ukrainian].
8. Tsinnisni oriientatsii ta moral'ni motyvy [Values and moral motives]. Retrieved July 28, 2015, from <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/10707/> [in Ukrainian].
9. Advances in Motivation and Achievement. Retrieved July 28, 2015, from <https://docviewer.yandex.ua/?url=yaserp %3A %2F %2Fbookss.rock %2Fpdf %2Ffile %2F00 %2F43 %2F70 %2F04 %2Fadvances-in-motivation-and-achievement-vol-10-437004.pdf&lang=en&c=555afcb6a41c&page=1> [in English].
10. Bodimer, J. Use training and development to motivate staff. Retrieved July 20, 2015, from <http://motivate4.org/use-training-and-development-to-motivate-staff-book-e239.html> [in English].

Стаття надійшла до редакції 28.06.2015 р.