

INFORMATION AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE TURBULENCE ERA



Katowice 2022



INFORMATION AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE TURBULENCE ERA

Edited by Natalia Afanasieva
and Oleksandr Nestorenko

Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022

Editorial board :

Professor Natalia Afanasieva, Doctor of Psychology, Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics (Ukraine)

Nadiya Dubrovina, CSc, PhD, Associate Professor, Bratislava University of Economics
and Management (Slovakia)

Paweł Mikos, University of Technology, Katowice

Oleksandr Nestorenko, PhD, Associate Professor, University of Technology, Katowice

Professor WST Aleksander Ostenda, PhD, University of Technology, Katowice

Iryna Ostopolets, PhD, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University (Ukraine)

Tomasz Trejderowski, PhD, University of Technology, Katowice

Magdalena Wierzbik-Strońska, University of Technology, Katowice

Scientific reviewers :

Professor WSZiA Tadeusz Pokusa, PhD, the Academy of Management
and Administration in Opole

Professor Yana Suchikova, DSc, Berdyansk State Pedagogical University (Ukraine)

The authors bear full responsible for the text, data, quotations, and illustrations

Copyright by University of Technology, Katowice, 2022

ISBN 978-83-965554-2-7

DOI: 10.54264/M014

Editorial compilation

Publishing House of University of Technology, Katowice

43 Rolna str. 43 40-555 Katowice, Poland

tel. 32 202 50 34, fax: 32 252 28 75

TABLE OF CONTENTS:

Preface	4
Part 1. Information and Innovative Technologies in Education	5
1.1. Organization of online education in physics at school using modern information technologies	5
1.2. Theoretical and methodological basis of specialists visual culture formation	23
1.3. Features of the relationship of empathy and behavioral strategies in conflict among psychology students	43
1.4. Formation of professional competence of primary school teachers in the field of information and communication technologies	57
1.5. Forms and methods of forming natural concepts in preschool children	76
1.6. Innovative technologies for shaping performance characteristics of variety singers in the system of higher music education of Ukraine	92
1.7. Application of innovative approaches during undergraduate practice by students of the industrial design specialization at the Mykhailo Boichuk Kyiv State Academy of Decorative-Applied Arts and Design	114
1.8. Innovative methods for teaching reading in preschool theory and practice	136
1.9. Information and the latest educational technologies as an important factor in increasing the effectiveness of the modernization of pedagogical education	155
1.10. Educational innovative developments: forecasting algorithms in the social communication sphere	172
1.11. Training of socioeconomic specialists for professional activity by means of innovative technologies	191
1.12. The use of information and digital technologies in the organization of scientific work of applicants in the specialty of transport technologies	208
1.13. Making effective decisions as a component of the professional culture of a social worker	231
Part 2. Information and Innovative Technologies in Economy and Management	249
2.1. Innovative activity in the conditions of economic competition	249
2.2. Internet banking – innovative development of the banking sector in Ukraine	263
2.3. Increasing the efficiency of refrigerating equipment of passenger cars	283
2.4. Innovative management of marketing activities of the enterprise	303
2.5. Innovative technologies in banking activities as the driving force of the efficient functioning of the banking market	320
2.6. Development of fiscal administration in Ukraine under the conditions of digital transformations	336
2.7. Some aspects of analysis and forecasting of the financial state of enterprises in crisis conditions	355
2.8. Economics of data consumption and management of external network effects	379
2.9. System and methodological foundations of solving the problem of modernization and innovative development of the country's transport system	399
2.10. Behavioral and cultural aspects of corporate management in the context of ensuring motivation of activities	420
2.11. Poland and Ukraine: problems of innovative economic development	444
2.12. Electronic trade in Ukraine as an independent attribute of business development	462
2.13. Institutional regulation of state information security: aspects of determining efficiency	481
Annotation	497
About the authors	505

2.10. BEHAVIORAL AND CULTURAL ASPECTS OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING MOTIVATION OF ACTIVITIES

2.10. ПОВЕДІНКОВІ ТА КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Діяльність будь якого суб'єкта господарювання обов'язково передбачає формування керуючої та керованої систем. Від якості їхньої взаємодії та злагодження дій у виконанні завдань суттєво залежать результати роботи усієї організації. Саме тому проблеми управлінського аспекту функціонування суб'єкта господарювання є постійно актуалізованими, особливо в умовах крайньої нестабільності та збільшення ризикових факторів діяльності, в яких перебувають практично усі підприємства в Україні.

Вмотивованість працівників підприємства прямо впливає на ефективність діяльності організації і саме тому врахування результатів досліджень в галузі поведінкової економіки як наукового поєднання економіки, психології, соціології та інших поведінкових наук є вкрай необхідним та може стати основою реорганізації мотиваційних механізмів на підприємствах.

Мотивація – це готовність проявляти високі рівні зусилля по досягненню організаційних цілей, обумовлені здатністю зусилля задовольнити деяку індивідуальну потребу⁷⁴⁷.

У Табл. 1 подано визначення поняття «мотивація» різними авторами.

Таблиця 1. Визначення поняття «мотивація» різними авторами

Дослідники	Особливості визначення
Вербицька Г. Л. ⁷⁴⁸	Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності
Бех І. ⁷⁴⁹	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву, як підґрунтя вчинку
Занюк С. ⁷⁵⁰	Мотивація – сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини
Немов Р. ⁷⁵¹	Мотивація є сукупністю причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність

У літературі⁷⁵² можна знайти підхід до досліджень питань мотивації відповідно до 4 теорій мотивації, а саме:

1. Теорія потреб (needs theory)
2. Теорія справедливості (equity theory)
3. Теорія очікування (expectancy theory)
4. Теорія дизайну роботи (job design theory)

Не варто обмежуватися лише ними, проте, проаналізуємо підґрунтя для побудови сучасних концепцій мотивації праці послідовно.

1. Теорія потреб (needs theory)

В межах теорії потреб варто звернути увагу на наступні:

- 1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу
- 1.2. Теорія набутих потреб Маклелланда

⁷⁴⁷ Кроскультурні розходження в управлінні персоналом.

⁷⁴⁸ Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10-15.

⁷⁴⁹ Колот, А. М., Цимбалюк, С. О. (2019). Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 479 с.

⁷⁵⁰ Збрицька, Т. П., Савченко, Г. О., Татаревська, М. С. (2013). Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 427 с.

⁷⁵¹ Назарчук, Т. В., Косіюк, О. М. (2016). Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учб. літ., 560 с.

⁷⁵² Uka, A., Prendi, A. (2021), "Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees", Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 16, No. 3, pp. 268-285.

1.3. Теорія ERG

1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу

А. Маслоу стверджував, що люди постійно відчувають певні потреби, які спонукають до дії, а саме до задоволення виникаючих потреб. В підтвердження цього у 1943 р. він написав: «людські потреби розташовуються у вигляді ієрархії. Іншими словами, появи однієї потреби звичайно передують задоволення іншої, більш нагальної. Людина – це тварина, що постійно відчуває ті чи інші бажання»⁷⁵³.

В загальному, потреби людини можна класифікувати на 2 блоки – первинні, базові (до яких відносяться усі фізіологічні потреби та потреба в безпеці) та вторинні (Рис. 1).



Рис. 1. Ієрархія потреб А. Маслоу

Проаналізуємо запропоновані А. Маслоу групи потреб.

1. Фізіологічні потреби

Пов'язані із забезпеченням можливостей злагодженого функціонування біологічного організму. Якщо розглянути ці потреби в контексті мотиваційного механізму, заробітна плата повинна повністю покривати витрати на їх забезпечення.

2. Потреба у безпеці

Людині вкрай важливо відчувати себе захищеною та не мати об'єктивно існуючих загроз її виживанню. Тут слід згадати і про психологічні відчуття, які пов'язані із потенційною загрозою, яка сприймається як об'єктивно існуюча. В умовах війни ця потреба не є реалізованою, проте можна спробувати мінімізувати негативний ефект на мотивацію працівників, який вона завдає. На підприємствах «покриття» цієї потреби повинно реалізовуватися шляхом формування дієвої системи охорони праці та безпечності робочого місця кожного працівника.

3. Потреба в приналежності знаходиться на вищому ієрархічному рівні потреб і чітко проявляється при задоволенні попередніх. Людина як біологічний вид є соціальною, тобто більшою чи меншою мірою потребує наявності інших людей в своєму оточенні. Це еволюційна особливість, яка допомагала людству виживати. Зараз ми не втратили цієї потреби, а в період карантинних обмежень та війни ще більше відчуваємо важливість задоволення цієї потреби. Прогресивні роботодавці чітко розуміють цю природню потребу у спілкуванні, фізичній присутності у одному приміщенні із колегами і тому різними шляхами намагаються її задовольнити. Приналежність до певної соціальної групи також є проявом потреб цього ієрархічного рівня. Тому формування колективів або команд на робочому місці, створення позитивного іміджу компанії для своїх працівників є вкрай важливим управлінським завданням.

⁷⁵³ Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.

4. Потреба у визнанні та повазі виникає практично у кожного працівника, адже не тільки приналежність до колективу є важливою, але і знаходження вагомого для себе місця у ньому, взаємодія із іншими учасниками колективу на основі поваги, визнання досягнень підвищує мотивацію до наступних дій. В системі мотиваційного інструментарію для забезпечення цієї потреби працівників варто використовувати нематеріальне стимулювання.

5. Потреба у самовираженні

Людині недостатньо, щоб її робота забезпечувала лише первинні потреби. Також їй необхідно отримувати задоволення від праці. Формалізовано оцінити взаємозв'язок між певними мотиваційними стимулами та рівнем задоволення цієї потреби у працівниках є доволі складно, адже задоволеність є мінливою і може залежати не тільки від прямих мотивуючих дій управлінців, але і від цілої сукупності інших суб'єктивних факторів. Проте, створення умов праці, у яких працівник може знайти свою нішу для самовдосконалення та розвитку створить передумови для покриття цієї потреби.

1.2. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

Девід МакКлелланд у своїй теорії набутих потреб не звертає увагу на первинні потреби та ієрархічність на відміну від А. Маслоу, а згрупував їх у наступні:

- потреби досягнення (Need for Achievement)
- потреби приналежності (Need for Affiliation)
- потреби влади (Need for Power)⁷⁵⁴.

МакКлелланд писав про те, що ці потреби не є однаково важливими для кожного, адже не є вродженими, а набувають своїх рис із отриманням життєвого досвіду та формування життєвих пріоритетів та цінностей.

Потреба досягнення або успіху пов'язана із можливістю досягнення певних цілей, причому ці цілі можуть визначатися як керівниками, так і самостійно. Сила прояву цієї потреби залежить від цілої низки факторів, зокрема і від налагодженого мотиваційного механізму в організації, до якої відносить себе людина.

Для управлінців, які займаються мотивацією працівників, важливо розуміти цю потребу і формувати цілі, які можуть бути реально досягнуті, адже невдоволеність, яка може виникати в результаті неможливості виконання завдання, суттєво знижує рівень мотивації до виконання наступних завдань.

Потреба приналежності реалізовується входженням працівника в певний колектив або виконання завдань колективного характеру.

Далеко не усі люди прагнуть влади над підлеглими, але якщо така потреба присутня і вона не задоволена, працівник не буде достатньо ефективним. Тобто, в цій категорії зібрані потреби в очоленні певної групи людей, відповідальність за прийняті рішення і відповідне визнання.

Зрозумівши, які потреби у працівника є найважливішими, можна вибудовувати індивідуальну систему мотивації, яка буде найбільш повно стимулювати працівника до виконання завдань.

1.3. Теорія ERG

Американський психолог Клейтон Альдерфер був прибічником теорії А. Маслоу, виділяючи при цьому не п'ять, а три потреби (назва ERG виникла за першими літерами цих груп потреб):

- Existence – потреби існування;
- Relatedness – потреби в соціальних зв'язках;
- Growth – потреби зростання.

В загальному, усі потреби, які описував А. Маслоу можна помістити в цю класифікацію, але важливим є те, що задоволення потреб не обов'язково повинно відбуватися ієрархічно, а це залежить від суб'єктивних особистих якостей кожної конкретної людини, тобто в загальному потреби є потенційно однакові за вагомістю.

⁷⁵⁴ McClelland David C. The Achieving Society (1961). Princeton: D. Van. Nostrand.

Також окремі потреби можуть діяти одночасно без чіткого переважання та пріоритетності. Проте, що цікаво, якщо певна потреба не задовольняється, може виникнути бажання у задоволенні потреби нижчого порядку. Наприклад, якщо людина не спроможна задовольнити свою потребу у зростанні, вона більшою мірою зацентрує свою увагу на потребах існування.

2. Теорія справедливості (equity theory) (процесуальна теорія мотивації)

Теорія справедливості С. Адамса⁷⁵⁵ орієнтує на дотримання принципів справедливості при визначенні винагород.

Тобто, важливим є не тільки співвідношення між витраченими зусиллями та винагородою, але і співмірність із таким співвідношенням у інших працівників. В системі мотивації працівників компанії це повинно виражатися розробці зрозумілих прив'язок винагород до результатів праці.

У випадку, якщо працівник на його думку, отримав меншу винагороду, ніж справедлива, у нього зникне бажання розвиватися та працювати краще. З іншої сторони, якщо винагорода є більшою, ніж витрачено зусиль та отримано результатів, у працівника може виникнути відчуття сорому або несправедливості, які варто усунути шляхом збалансування зусиль та винагороди. Така ситуація є демотивуючою, адже працівник отримав більшу винагороду, ніж заслуговував, і від виконання наступних завдань на поточному рівні якості він буде очікувати аналогічної винагороди.

3. Теорія очікування (expectancy theory) (процесуальна теорія мотивації)

Мотиваційна теорія очікувань, яка була розвинути В. Врумом⁷⁵⁶, зводиться до важливості трьох взаємозв'язків:

- затрати праці – результати;
- результати – винагорода;
- валентність (міра задоволення винагородою).

Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витрачати, людина передовсім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода⁷⁵⁷.

Теорія припускає, що хоча люди можуть мати різні набори цілей, їх можна мотивувати, якщо вони вірять, що:

- існує позитивна кореляція між зусиллями та продуктивністю;
- сприятлива продуктивність призведе до бажаної винагороди;
- винагорода задовольнить важливу потребу.

Бажання задовольнити потребу є достатньо сильним, щоб зусилля були вартими.

З огляду на це, управлінці повинні чітко пояснити працівникам зв'язок, який існує в процесах формування винагороди, адже відсутність інформації провокує некоректні очікування.

На Рис. 2 показано структуру стимулу.

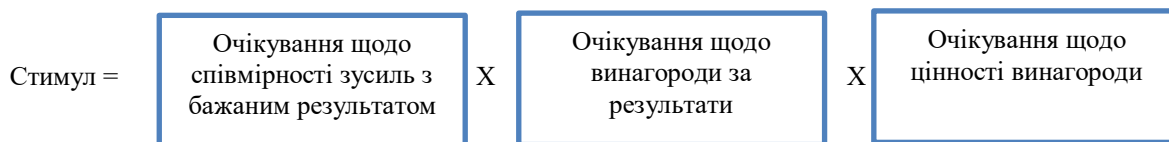


Рис. 2. Структура стимулу
Джерело: сформовано автором

Загалом, що теорія очікувань В. Врума має свої позитивні та негативні сторони.
Переваги:

⁷⁵⁵ Adams J. S. (1965) Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 62: 335-343.

⁷⁵⁶ Vroom, V. H., Deci, E. L., Penguin (1983) *Management and Motivation*.

⁷⁵⁷ Колот А. М. (2002) *Мотивація персоналу*. Київ, с. 39-40.

- наявність чіткого співвідношення між результатами та нагородою лише за ефективну роботу;
- ретельний контроль за рівнем самооцінки працівників, їх знань та навичок;
- високе, але реалістичне планування рівня результатів підлеглих.

Недоліки:

- не повністю беруться до уваги індивідуальні особливості кожної людини та організації;
- недостатньо досліджені методологічні заходи та технічна сторона використання моделі у реальному житті⁷⁵⁸.

4. Теорія дизайну роботи (job design theory)

Теорія реляційного проектування робочих місць або теорія дизайну роботи – це популярний підхід до проектування робочих місць, розроблений американським організаційним психологом Адамом Грантом.

Автори досліджують дизайн роботи з точки зору організаційної поведінки, соціології, економіки, корпоративної стратегії, підприємництва та еволюційної психології. Вони розглядають дизайн роботи в контексті міжособистісних взаємодій, команд, лідерства, мереж, професій, організаційних структур, національних культур та інституційних сфер⁷⁵⁹.

Дизайн роботи – це психологічна теорія мотивації, яка визначається як систематичний і цілеспрямований розподіл завдань між групами та окремими особами в організації⁷⁶⁰.

Виділяють 5 основних характеристик дизайну посади:

1. Різноманітність навичок
2. Ідентифікованість завдання
3. Значимість завдання
4. Автономія
5. Зворотний зв'язок щодо роботи

Отже, практика показує, що для підтримки високого рівня мотивації персоналу слід уникати одноманітності, тобто працівники свідомо чи підсвідомо будуть більше вмотивовані, якщо на робочому місці їм необхідно використовувати різні навички.

Така характеристика дизайну посади як «Ідентифікованість завдання» означає ступінь, до якого робота передбачає виконання визначеної частини роботи від початку до кінця з видимим результатом. Мотивовані співробітники з більшою ймовірністю виконають завдання, якщо вони ідентифікують себе з ними і проведуть їх від початку до кінця.

Якщо працівник постійно здійснює незначний вклад у завершений проект і не спостерігає за кінцевим результатом, його вмотивованість буде знижуватися. Варто здійснити аналіз дизайну посади або робочого місця на предмет існування «точки завершеності», тобто наявності чіткого результату, якого повинен досягнути працівник.

Значимість або значущість завдання є неформалізованою ознакою, наявність якої може допомогти управлінцю підвищити рівень мотивації своїх підлеглих. Розуміння вагомості результатів, які досягнуті працівником, публічне або особисте визнання цієї значущості дозволяє суттєво вплинути на рівень вмотивованості персоналу.

Людям притаманна потреба у свободі на усіх рівнях, в тому числі і на робочому місці. Тобто, підвищення рівня продуктивності як наслідок зростання відчуття вмотивованості можливе, якщо працівник більшою чи меншою мірою має можливість самостійно приймати рішення, пов'язані із виконанням робочих завдань, розуміти відповідальність, яку він несе та яка адекватно оцінюється керівництвом.

Зворотній зв'язок щодо роботи може стати мотивуючим фактором, якщо він існує періодично та у оціночно-консультаційній формі.

⁷⁵⁸ Bolkvadze, N. and Hetman, T. (2020). Modern Methods of Staff Motivation of it Companies. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2, 22 (Jun. 2020), 72-82.

⁷⁵⁹ Adam M. Grant, Yitzhak Fried, Sharon K. Parker and Michael Frese (2010) Putting job design in context: Introduction to the special issue Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 31, 145-157.

⁷⁶⁰ Adam Robinson.(2021) 5 steps to Design a Job that Motivates Employees, April 7.

У деяких класифікаціях можна відшукати наступну класифікацію найбільш помітних теорій мотивації (Рис. 3):

1. Змістові (Теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб МакКлеланда)

2. Процесуальні (теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера Лоулера, концепція партисипативного управління).



Рис. 3. Класифікація теорій мотивації
Джерело: сформовано самостійно

Згідно з поясненнями Нечаюка Л. І.: «Змістові теорії мотивації аналізують фактори, які справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Ці теорії визначають структуру потреб, їх зміст, ієрархію, пріоритетність»⁷⁶¹.

Доповнимо наш аналіз ще й цими теоріями.

Теорія двох факторів Герцберга

Ф. Герцберг досліджував фактори, які здатні мотивувати і демотивувати працівників, формують відчуття задоволення і невдоволеність роботою⁷⁶². Загалом, продовжуючи підхід А. Маслоу, Ф. Герцберг та його однодумці класифікували потреби на гігієнічні (які загалом відповідають потребам за класифікацією А. Маслоу нижчих рівнів) та фактори-мотиватори (визнання успіху, довіра відповідальності і т.д.).

Гігієнічними чинниками є:

- 1) політика організації та її втілення адміністрацією;
- 2) умови праці;
- 3) заробітна плата;
- 4) мікроклімат у колективі (міжособистісні стосунки з керівництвом, співробітниками та підлеглими);

5) рівень безпосереднього контролю за роботою.

Факторами-мотиваторами є:

- 1) успіх;

⁷⁶¹ Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. (2016) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. 4-те видання. Київ: Центр учбової літератури, с. 96.

⁷⁶² F. Herzberg, B. Mausner, B. V. Snyderman (1959). The motivation to work. – N.Y.: Wiley, 157 p.

- 2) кар'єра (просування по службі);
- 3) визнання та схвалення результатів роботи;
- 4) ступінь делегування повноважень і відповідальності (якогомога вища);
- 5) можливості творчого та професійного зростання.

Так от, задоволення лише гігієнічних потреб не справляє сильного мотивуючого впливу. Звичайно, в той же час вони можуть сильно демотивувати, якщо потреби цього рівня незадоволені. Таким чином, гігієнічні фактори не здатні мотивувати до підвищення ефективності діяльності, проте, вони здатні негативно вплинути на поточний стан мотивації.

Теорія мотивації Портера-Лоулера (процесуальна теорія мотивації) базується на поєднанні потреб, очікувань і сприйняття працівниками винагороди як справедливої.

Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості. Згідно з моделлю Л. Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль людини, її здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення нею своєї ролі. Рівень зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що цей рівень зусиль дійсно призведе до цілком певного рівня винагороди. Один із найбільш важливих висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення⁷⁶³.

В цій моделі до уваги беруться чотири змінних параметри (Рис. 4):

- витрачені зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- ступінь задоволення.



*Рис. 4. Основні елементи теорії мотивації Портера-Лоулера
Джерело: сформовано автором*

Відповідно до моделі Портера-Лоулера (Рис. 5) рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б).

Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці.

⁷⁶³ Беркович Л. С. (2003) Мотивація: від теорії до практики. УЦ ГУИН, Психопедагогіка, № 2, с. 19-20.

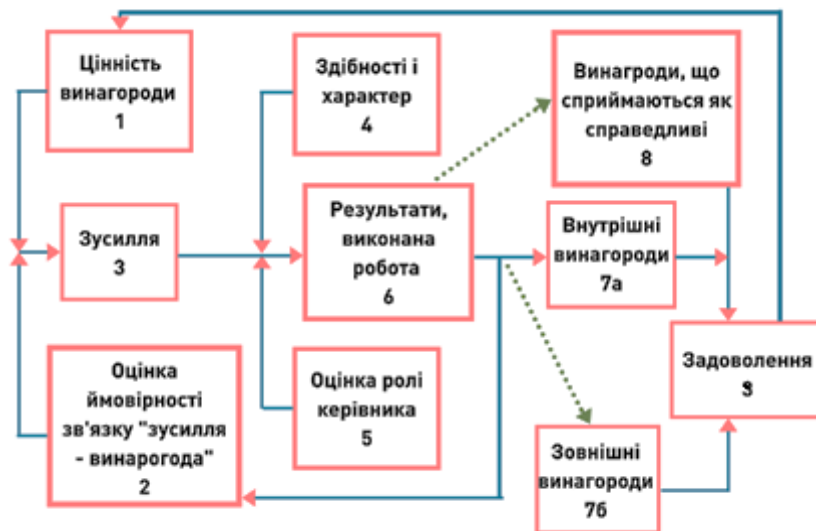


Рис. 5. Модель Портера-Лоулера
Джерело: ⁷⁶⁴

Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, просування по службі тощо. Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та певним видом винагород ⁷⁶⁵.

Концепція партисипативного управління

Робота багатьох компаній підтверджує думку, що відносна самостійність у прийнятті рішень є важливою для працівників і тому управлінцям варто звертати увагу на залучення персоналу до формування цілей підприємства, ключових параметрів успіху і т.д. Таке часткове доручення працівників до управлінських процесів здатне суттєво мотивувати та підвищувати ефективність діяльності. Звичайно, застосування цієї концепції можливе лише за умов достатньої кваліфікації персоналу та якості корпоративної культури. В умовах застосування «моделі участі» між роботодавцем та працівником формуються партнерські відносини, проте, важливо остерігатися втрати субординації та зміщення зон відповідальності.

На практиці партисипативне управління в може реалізовуватися за такими напрямками.

По-перше, працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, до визначення завдань, що потребують виконання.

По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас установлюється відповідальність за кінцевий результат.

По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності.

По-п'яте, працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації ⁷⁶⁶.

В продовження аналізу моделей мотивації, варто розглянути окремі програми їх реалізації, наприклад, ті, які стосуються підходів до розподілу прибутків підприємства:

- програма Скенлона;
- програма Ракера;

⁷⁶⁴ Уварова А. Мотивація команди: як це працює.

⁷⁶⁵ Телетов О. С., Олефіренко Ю. О. (2011). Теорія мотивації та її значення в практичній діяльності. Механізм регулювання економіки. № 1, с. 100-110.

⁷⁶⁶ Докучаєв О. А. (2016). Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. № 8. С. 79-82.

- програма Імпрошеар.

Особливістю програми Скенлона є акцент на розподілі прибутку залежно від підвищення продуктивності.

Система Скенлона полягає в тому, що у вартості обсягу продукції враховується частка зарплати за планом, і якщо частка зарплати за фактом виявляється менше, то суму економії розподіляють між компанією (25%) і працівниками (75%). Частина суми, призначеної для співробітників, направляється в резервний фонд, решту коштів розподіляються в колективі в залежності від вкладу в виробничий процес. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів із 36% до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни⁷⁶⁷.

Система Раккера полягає в тому, що працівники отримують премію за збільшення обсягу «чистої» продукції в перерахунку на один долар заробітної плати. За зниження частки затрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка обчислюється як середня величина за останні 3-7 років, система Раккера призначає виплату колективних винагород⁷⁶⁸.

Програма Імпрошеар розроблена з метою підвищення заінтересованості персоналу у зменшенні робочого часу, який затрачається на виробництво валової продукції. При цьому розрахунки кінцевого результату вимірюється не в грошових одиницях, а в одиницях затраченого часу на виробництво (людино/годинах). Працівники отримують премію, якщо фактична кількість затраченого часу на випуск продукції буде меншою порівняно з плановою⁷⁶⁹.

Підходи до оцінювання рівня мотивації персоналу

Для того, щоб розуміти, які інструменти мотивації персоналу слід використовувати, попередньо необхідно зрозуміти, на якому урівні вмотивованості знаходяться працівники в даний момент часу. Тому потрібно регулярно проводити моніторинг мотивації персоналу. Звичайно, це є надзвичайно суб'єктивно, і оцінки можуть коливатися в респондентів часто залежно від факторів, які подекуди навіть не пов'язані із місцем праці, а носять абсолютно особистий характер.

Так, О. Кушнерик зазначає, що «людина є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника»⁷⁷⁰.

Таким чином, сфера мотивації працівників знаходиться в площині дослідження поведінкових патернів персоналу, дослідження їх преференцій в сфері мотивування, а також визначення психологічних аспектів сприйняття.

На багатьох підприємствах оцінювання проводиться лише в сфері ефективності роботи, хоча це є лише частковим наслідковим індикатором вмотивованості працівників. З однієї сторони, так – якщо підприємство отримує хороші результативні показники роботи кожного працівника, можна припустити, що персонал є вмотивованим та демонструє хороші результати.

Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання ефективності персоналу є оцінка за ключовими показниками продуктивності (КРІ), що включається у систему менеджменту

⁷⁶⁷ Биба В. В., Теницька Н. Б. (2017) Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка і суспільство. Випуск № 10, с. 169.

⁷⁶⁸ Рибалко О., Етибарян А. (2019) Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. № 1 (12), с. 46.

⁷⁶⁹ Кудлай В. Г. (2020) Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2020 р.). Мукачево: МДУ. С. 167-169.

⁷⁷⁰ Кушнерик О. В. (2013) Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. № 22, с. 96.

продуктивності та дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей⁷⁷¹.

Проте, це не обов'язково так. При низькому рівні вмотивованості, досягнення КРІ може бути тимчасовим ефектом і розраховувати на утримання цих показників в довгостроковій перспективі не варто.

Слід звернути увагу на оцінювання, яке проводиться самими працівниками за шкалами, пропонованими дослідниками, а також визначити сукупність факторів, які найбільшою мірою впливають на результуючі показники вмотивованості.

Для оцінювання впливів певних факторів на рівень вмотивованості працівника найпростіше використовувати лінійні регресії як варіант спрощеного моделювання. Для цього необхідно провести цілий ряд репрезентативних оцінювань, щоб результуючі показники та залежності були більш менш усереднено адекватними.

Отже, слід орієнтуватися на широкий набір факторів, які можуть справляти позитивний вплив на вмотивованість до роботи працівників, наприклад, В. Лебідь⁷⁷² пропонує використовувати наступні (Табл. 2).

Таблиця 2. Склад факторів впливу на вмотивованість працівника на підприємстві

Група факторів мотивації	Умовне позначення	Складова блоку показників (фактор впливу)
Оплата праці (первинна потреба і одночасно вторинна за всіма теоріями)	X11	Задоволеність розміром заробітної плати
	X12	Задоволеність диференціацією заробітної плати
	X13	Можливість понад нормованого заробітку
	X14	Винагородження та підтримка інноваційних ідей працівників керівництвом
Соціальні зв'язки	X21	Клімат у колективі, задоволеність міжособистісними відносинами
Визнання, повага	X31	Можливість самоконтролю за ходом та якістю виконуваних завдань
	X32	Визнання і схвалення результатів
	X33	Відчуття поваги та визнання (повага з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага)
	X34	Врахування думки у прийнятті рішень на підприємстві
Зростання, самореалізація	X41	Можливість кар'єрного росту, успіху
	X42	Можливість творчого і ділового зростання
Безпека	X51	Захищеність від фізичної і психологічної небезпек
Внутрішні фактори управління (організаційно-технічні)	X61	Задоволеність стилем і методом управління адміністрації
	X62	Можливість скористатися відпусткою, в т.ч. додатковою
	X63	Наявність корпоративних святкувань та інших форм, що виділяють як працівника конкретного підприємства
	X64	Задоволеність існуючим розподілом завдань
	X65	Забезпеченість технічними засобами праці та їх стан
	X66	Система зворотного зв'язку у відносинах керівників та підлеглих, виконавців та клієнтів
	X67	Забезпеченість ресурсами, сировиною для безперебійної роботи
Зовнішні фактори управління	X71	Зручність доїзду до підприємства
	X72	Достатність фінансування ля виконання виробничих завдань
	X73	Забезпеченість транспортом для виробничих потреб
Об'єктивні умови виробництва	X81	Застосування нових технологій виробництва
Суб'єктивні умови виробництва	X91	Відповідність кваліфікації рівню складності виконуваних робіт
	X92	Практичний досвід і навички
	X93	Застосування програм навчання персоналу

Джерело: ⁷⁷³

⁷⁷¹ Дідур К. М. (2011) Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. № 11.

⁷⁷² Лебідь В. О. (2017). Оцінка факторів мотивації персоналу (на прикладі державного підприємства «Бурштин України»).

⁷⁷³ Там само.

За результатами опитування працівників визначається узагальнена оцінка по всіх критеріях для кожного працівника, що дасть можливість керівнику зробити висновок про рівень їх задоволення умовами праці.

$$Y_i = \sum_{i=1}^n x_i w_i$$

де x_i – виставлена працівником оцінка по одному з показників;

w_i – вага впливу конкретного показника на рівень ефективності роботи.

В силу суб'єктивізму виставлення оцінок пропонується ваги критеріїв x_i представляти в інтервальному вигляді.

Звідси формула (1) набуде вигляду:

$$[Y_i] = \sum_{i=1}^n [x_i] * w_i,$$

де $[x_i] = [x_{\min i}; x_{\max i}]$,

$$x_{\min i} = x_i - \partial \cdot x_i$$

$$x_{\max i} = x_i + \partial \cdot x_i$$

∂ – відсоток впливу суб'єктивності при оцінюванні кожним працівником;

$[Y_i] = [Y_{\min i}; Y_{\max i}]$ – верхня та нижня межа оцінки рівня ефективності роботи працівника⁷⁷⁴.

Що стосується ефективності впроваджених заходів або механізмів мотивації праці на підприємстві, її теж можна оцінювати і розуміти, комплекс яких заходів був ефективним.

Ефекти від вмотивованості персоналу можуть лежати в площині забезпечення досягнення цілей підприємства (максимізація прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції) та досягнення особистих цілей працівників (наприклад, задоволення особистих матеріальних потреб). Тому слід чітко розуміти, яких результатів підприємство хоче досягти в результаті впровадження певних інструментів підвищення мотивації персоналу.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм⁷⁷⁵:

1) використовуючи експертний метод, виявити та сформулювати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності працівників;

2) здійснити розподіл мотивів на дві групи – економічні та соціальні;

3) сформулювати базисну шкалу для оцінки параметрів, якими визначалась би сила мотивації (соціальної та економічної);

4) здійснити бальну оцінку сили мотивації за групами економічних і соціальних мотивів та в цілому;

5) виділити “мотиваційне ядро” домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.

У Таблиці 3 запропоновано набір індикаторів та критеріїв ефективності мотивації праці на рівні окремого індивіду та на рівні підприємства (мікрорівні).

Звичайно, найбільш поширеними особистими економічними цілями є отримання заробітної плати, яка є суб'єктивно спів мірною із витратами зусиль та часу на роботу, і забезпечує покриття основних потреб працівника. Також до особистих економічних цілей можна віднести отримання додаткових матеріальних благ від підприємства, як от наприклад, оплачувані підприємством послуги (спортзали, басейни, відпочинкові комплекси, лікування).

⁷⁷⁴ Азарова А. О., Ковальчук О. А. (2014). Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: монографія. Вінниця, ВНТУ.

⁷⁷⁵ Семикіна, М. В. (2004) Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці, Актуальні проблеми економіки, № 10, с. 181-189.

Таблиця 3. Індикатори та критерії економічної ефективності мотивації праці

Рівень індивіду	Мікрорівень
Досягнення особистих економічних цілей	Досягнення економічних цілей підприємства
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення реальної заробітної плати; - зростання індивідуальної продуктивності праці; - отримання додаткових матеріальних благ за рахунок підприємства; - зростання особистого матеріального добробуту. 	<ul style="list-style-type: none"> - максимізація прибутку; - зростання обсягів виробництва; - зростання продуктивності праці персоналу; - зростання рентабельності праці; - впровадження інновацій, залучення працівників до праці інноваційного змісту; - зростання конкурентоспроможності продукції; - залучення працівників до участі у прибутках підприємства.

Джерело: сформовано на основі ⁷⁷⁶

Що стосується економічних цілей підприємства, яких можна досягнути за рахунок підвищення рівня вмотивованості працівників, це є максимізація прибутку, розширення ринків збуту продукції компанії, підвищення рівня її конкурентоспроможності на ринках.

Окрім економічних цілей слід пам'ятати і про соціальні цілі, які при певних умовах можуть мати навіть більшу вагу, ніж економічні (Табл. 4).

Таблиця 4. Індикатори та критерії соціальної ефективності мотивації праці

Рівень індивіду	Мікрорівень
Досягнення особистих соціальних цілей	Досягнення соціальних цілей підприємства
<ul style="list-style-type: none"> - задоволеність працею на підприємстві; - підвищення рівня кваліфікації та компетентностей; - зростання добробуту сім'ї; - підвищення рівня соціальної безпеки; - зниження рівня конфліктності соціально-трудова відносин; 	<ul style="list-style-type: none"> - стабілізація соціально-трудова відносин, зниження рівня їх конфліктності; - формування команди компетентних фахівців на підприємстві; - формування й розвиток корпоративних цінностей; - поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві; - інвестування у формування та розвиток людського капіталу; - поліпшення якості трудового життя колективу.

Джерело: сформовано на основі ⁷⁷⁷

Часто досягнення задоволеності роботою стримує працівників від зміни виду або місця діяльності при недостатніх мотивах економічної групи. Престижність професії або компанії в середовищі спілкування працівника може частково підсилювати рівень загальної вмотивованості.

Загальний показник ефективності мотивації праці як на рівні працівника, так і на рівні підприємства може визначатися як кількісними показниками, так і якісними, які переведені у формалізовану кількісну оцінку.

Вплив культурологічних факторів на мотивацію персоналу

Якщо говорити про особливості управління у культурно неоднорідних групах (наприклад, у багатонаціональних компаніях чи компаніях, у яких працівники відносяться до різних груп за певною системою оцінювання культурної відстані), важливим аспектом є вивчення основ їх соціалізації.

Тобто, маючи досвід виховання у певних культурологічних середовищах, змінити базові поведінкові риси людини надзвичайно складно. Відмінності особливо чітко проявляються у міждержавному аспекті за такими критеріями, як відношення до індивідуалізму чи колективізму, гендерні базиси і т.д. Сформувавши чітке розуміння таких відмінностей, можна сподіватися на існування можливості побудови гнучкої системи управління, яке буде враховувати ці особливості як в процесах стратегічного, так і операційного управління розвитком компанії чи іншої соціальної групи ⁷⁷⁸.

⁷⁷⁶ Там само.

⁷⁷⁷ Там само.

⁷⁷⁸ Markovych I. (2020) Concepts and Dimensions of Cultural Distance as a Tool of International Economic Regulation // Economic strategies for the development of society: collective monograph / Illiashenko K., Bezverkhnia Y., – etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 409 p.

Не тільки суб'єктивно генеровані вагомості окремих факторів будуть впливати на ефективність систему мотивації на підприємстві, а й приналежність працівників до певних соціо-культурних груп.

Соціо-психологічні дослідження, які поєднані з менеджментом, показують, що спільна соціалізація у групах призводить до зменшення внутрішньогрупової дисперсії в культурних ознаках, наприклад, нормах поведінки, цінностях, критеріях оцінювання і т.д. (наприклад, ⁷⁷⁹).

Дослідники ⁷⁸⁰ наполягають на необхідності формування таких структур управління, які враховують соціалізацію як можливість зниження внутрішніх організаційних трансакційних витрат між працівниками організацій, так і між окремими групами.

З огляду на це, в контексті виявлення поведінкових патернів в площині вмотивованості персоналу компаній, слід розглянути аспект культурної дистанції, адже культурні особливості мають значний вплив на загальний світогляд людини і як наслідок – на мотивацію до професійної діяльності.

Найбільш поширеною методикою оцінювання цієї дистанції є методика Г. Хофстеде⁷⁸¹. Дослідник пропонує оцінювати наступні вимірники культури суспільства (Рис. 6).



Рис. 6. Вимірники культури суспільства за методикою Г. Хофстеде
Джерело: сформовано на основі ⁷⁸²

Проаналізуємо зазначені критерії більш детально.

1. Дистанція влади

Даний індикатор вказує на традиційне у суспільстві відношення до керівництва або людей, які за певними ієрархічними ознаками знаходяться вище, тобто це сприйняття нерівності в соціумі.

Цей вимір стосується того факту, що всі люди в суспільстві не є рівні і він демонструє ставлення представників конкретної культури до цієї нерівності влади.

Дистанція влади визначається як ступінь, до якого менш впливові члени інституцій та організацій у країні очікують і приймають той факт, що влада розподілена нерівномірно. Це пов'язано з тим, що нерівність суспільства схвалюється послідовниками так само, як і лідерами⁷⁸³.

⁷⁷⁹ Levine, John M., Moreland, Richard L. (1998). Small Groups. In: Gilbert, D. T. and Fiske, S. T. and Lindzey, G. (eds.), The Handbook of Social Psychology, Boston: McGraw-Hill, 415-469.

⁷⁸⁰ Schwesinger, Georg & Müller, Stephan & Lundan, Sarianna M. (2016). Governance Structures, Cultural Distance, and Socialization Dynamics: Further Challenges for the Modern Corporation," Annual Conference (Augsburg): Demographic Change 145907, Verein für Socialpolitik / German Economic Association.

⁷⁸¹ Hofstede G. H. (1997) Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill, 160 p.

⁷⁸² Geert Hofstede.

⁷⁸³ Там само.

В культурах, де переважають високі оцінки за даним критерієм, спостерігається авторитаризм як в корпоративному, так і державному управлінні. Наприклад, це такі країни як Філіппіни, Малайзія, Індія.

Натомість у країнах із низьким рівнем дистанційованості з владою можна помітити прагнення до тісних комунікацій на усіх рівнях управління та співпраця за принципи консультаційної взаємодії.

2. Індивідуалізм / колективізм

Даний критерій вказує на самовизначення особи в соціумі – переважання особистих інтересів над колективними вказують на «індивідуалізм», першочерговість бажань групи в особистій ієрархії – на «колективізм».

Основним питанням, яке розглядається в цьому вимірі, є *ступінь взаємозалежності, яку суспільство підтримує між своїми членами*. Це пов'язано з тим, чи визначається самооцінка людей у термінах «Я» чи «Ми». В індивідуалістичних суспільствах люди повинні дбати лише про себе та своїх близьких. У колективістських суспільствах люди належать до «груп», які піклуються про них в обмін на беззаперечну лояльність⁷⁸⁴.

Найбільшими країнами, де переважає індивідуалізм є Австралія, Великобританія, Сполучені Штати Америки, до колективістських суспільств відносяться Японія, Ямайка, Індія⁷⁸⁵. Оцінювання за даною категорією здійснюється як узагальнення даних щодо відношення людей до зв'язків у робочих групах і містить наступні критерії:

- важливість особистого часу окрім робочого;
- наявність свободи у виборі підходів до роботи;
- рівень задоволення від виконання складних завдань;
- важливість наявності можливостей до навчання та підвищення кваліфікації; вагомість якості облаштування робочого місця;
- рівень застосування вмінь та навичок у роботі.

3. Уникнення невизначеності / толерантність

Вимір «Уникнення невизначеності» пов'язаний із тим, як суспільство сприймає той факт, що майбутнє ніколи не може бути відоме: чи варто нам намагатися контролювати майбутнє чи просто дозволити йому статися? Ця неоднозначність приносить із собою тривогу і різні культури навчилися справлятися з цією тривогою по-різному. Ступінь, до якої члени культури відчують загрозу через неоднозначні або невідомі ситуації та створили переконання та інституції, які намагаються їх уникати, відображається в балах уникнення невизначеності⁷⁸⁶.

Для певних культурно-соціальних груп критично неприйнятним є стан невизначеності та неструктурованість алгоритму дій. Натомість суспільства, які за дослідженнями, віднесені до групи країн із низьким рівнем уникнення невизначеності, не сприймають щось нове як загрозу. Наприклад Греція, Уругвай, Португалія характеризуються за оцінками високим рівнем уникнення невизначеності і це знаходить свій прояв у всіх сферах побутового та професійного життя.

4. Маскулінність / фемінність

Коли дослідник говорить про оцінки проявів «жіночих / чоловічих рис» він визначає гендерні ролі. Для маскулінних суспільств гендерні ролі є чітко розмежованими, що доповнюється культивуванням таких рис як конкурентність, матеріальний успіх і т.д. (Японія, Венесуела).

Високий бал (чоловічий) у цьому вимірі вказує на те, що суспільство буде керуватися конкуренцією, досягненнями та успіхом, причому успіх визначається «переможцем» або «кращим у галузі». Ця система цінностей починається з дитинства і продовжується протягом усього життя – як на роботі, так і під час відпочинку.

⁷⁸⁴ Там само.

⁷⁸⁵ Mathew T. (2013) Similarities and differences in perceived work motivation, personality, and culture: snapshots of Australia and India.

⁷⁸⁶ Geert Hofstede.

Низька оцінка (Feminine) за параметром означає, що домінуючими цінностями в суспільстві є турбота про інших і якість життя. Жіноче суспільство – це суспільство, де якість життя є ознакою успіху, а виділятися з натовпу не викликає захоплення. *Фундаментальне питання тут полягає в тому, що мотивує людей: бажання бути найкращими (чоловіче) або знаходити задоволення в тому, що ви робите (жіноче начало)*⁷⁸⁷.

Для фемінних суспільств притаманні толерантність до розподілу соціальних та професійних ролей за гендерною ознакою, тому і в професійних групах спостерігається відносна рівність у ролях.

Якщо в «маскулінних» соціумах вагомого значення набуває перемога у конкуренції, цілеспрямованість, то у «фемінних» переважають кооперативні настрої із розмиванням розподілу обов'язків за гендерною ознакою.

5. *Стратегічність мислення* (короткострокова або довгострокова орієнтація на майбутнє).

Цей вимір описує, як кожне суспільство має підтримувати зв'язки зі своїм власним минулим, долаючи виклики сьогодення та майбутнього, і суспільства по-різному віддають пріоритет цим двом екзистенційним цілям. Нормативні суспільства, які, наприклад, мають низькі оцінки за цим виміром, вважають за краще зберігати освічені часом традиції та норми, водночас дивлячись на суспільні зміни з підозрою. З іншого боку, ті, хто отримує високу оцінку, дотримуються більш прагматичного підходу: вони заохочують ощадливість і зусилля як спосіб підготуватися до майбутнього⁷⁸⁸.

Тобто, це орієнтованість на вирішення стратегічних, довгострокових цілей, бажання заглядати в майбутнє. Для культур з великими значеннями цього параметра (Південно-Східна Азія) характерні розважливості, наполегливість в досягненні цілей, стійкість, для культур з малим значенням (країни Європи) – відданість традиціям, виконання соціальних зобов'язань.

6. *Стриманість / Потурання власним бажанням*

Ті суспільства, які отримують оцінку переважання «стриманість» демонструють переконання, що контролю над власним життям не існує, а все належить долі. Даний критерій тісно переплетений із принципами домінуючої релігії та часто є визначений цим фактором.

Цей вимір визначається як *ступінь, до якої люди намагаються контролювати свої бажання та імпульси*, виходячи з того, як їх виховували. Тенденція до відносно слабкого контролю над своїми потягами називається «поблажливостю», тоді як відносно сильний контроль над своїми потягами називається «стриманістю». Культури можна описати як поблажливі або стримані⁷⁸⁹.

На Рис. 7 показано матриці, у яких координатними площинами є поєднання певних критеріїв культури суспільства за моделлю Г. Хофстеде.

Набір країн обрано таким чином, щоб по можливості показати «країни» випадки за оцінками, тобто це країни різних континентів, різного рівня економічного та соціального розвитку. В кожній матриці присутня Україна для порівняння культурних особливостей.

Отже, за рівнем індивідуалізму українське культурне суспільство отримало значно вищі оцінки, ніж традиційно колективістські суспільства Індонезії, Саудівської Аравії, Єгипту і т.д. Порівнюючи з країнами аналізованої вибірки, Україна за рівнем індивідуалізму отримує приблизно такі ж оцінки як Туреччина та Бразилія, проте, між нами існують суттєві відмінності у сприйнятті дистанції до влади. В Україні ця дистанція є суттєво більшою, що і визначає підсумкові оцінки за вказаним критерієм. Можна говорити про збереження високого рівня субординації на всіх рівнях, що повинно враховуватися при розробці та реалізації систем корпоративного управління.

На Рис. 8 здійснено порівняння країн за критерієм сприйняття невизначеності та маскулінності / фемінності.

⁷⁸⁷ Там само.

⁷⁸⁸ Там само.

⁷⁸⁹ Там само.

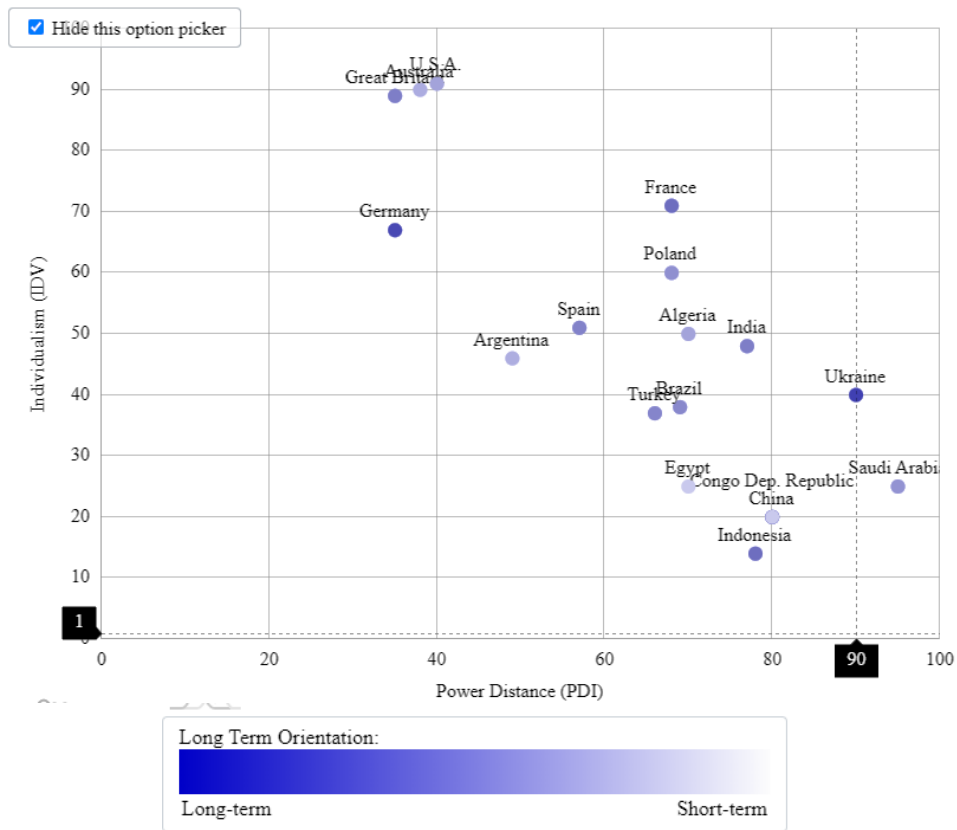


Рис. 7. Порівняння окремих критеріїв культури суспільства за моделлю Г. Хофстеде (індивідуалізм, дистанція влади)
Джерело: сформовано за даними⁷⁹⁰

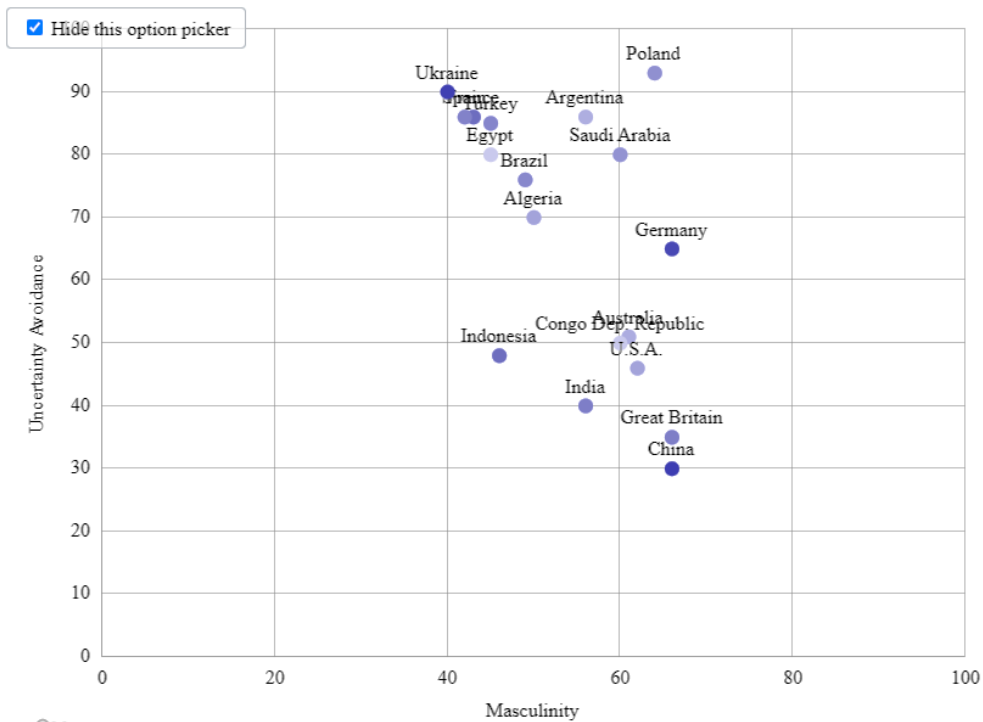


Рис. 8. Порівняння окремих критеріїв культури суспільства за моделлю Г. Хофстеде (уникнення невизначеності, маскулінність)
Джерело: сформовано за даними⁷⁹¹

⁷⁹⁰ Там само.

⁷⁹¹ Там само.

Так от, більшість країн, які потрапили у вибірку, мають незначні відмінності у значеннях оцінок за критерієм мускулінність / фемінність, хоча найбільший зсув в сторону фемінності спостерігається якраз в Україні. Також Україні притаманні високі оцінки за критерієм уникнення невизначеності. Ще вищі оцінки за ним із аналізованих країн отримала лише Польща.

Ще однією матрицею, яку варто розглянути, є довготермінова орієнтація та стриманість (Рис. 9).

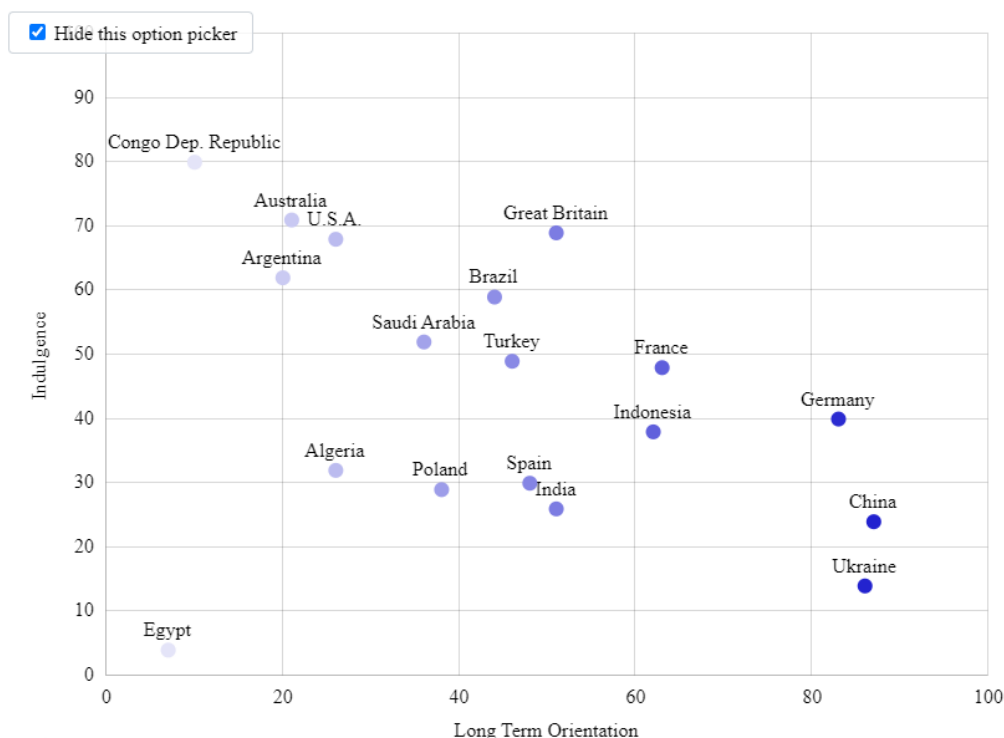


Рис. 9. Порівняння окремих критеріїв культури суспільства за моделлю Г. Хофстеде (стриманість (потурання бажанням), стратегічність мислення (довгостроковість орієнтації))
Джерело: сформовано за даними ⁷⁹²

Так от за рівнем стриманості Україна має низькі оцінки, а за критерієм довгостроковості мислення знаходиться близько до культури Китаю.

Результати досліджень, проведених компанією Hofstede Insights на основі запропонованої Хофстедом моделі, щодо оцінки позиції України за вищезазначеними характеристиками показані на Рис. 10.

За аналізом дослідницької групи, яка працює над дослідженнями культурних особливостей суспільств країн, отримано такі висновки щодо України ⁷⁹³.

1. Дистанція влади

Розбіжність між менш впливовими і більш впливовими людьми призводить до великого значення статусних символів. Поведінка має відображати та представляти статусні ролі в усіх сферах ділової взаємодії: будь то візити, переговори чи співпраця; підхід має бути «зверху вниз» і передбачати чіткі повноваження для будь-якого завдання.

2. Індивідуалізм / колективізм

Якщо українці планують піти з друзями, то буквально скажуть «Ми з друзями», а не «Я і мої друзі». Сім'я, друзі надзвичайно важливі для того, щоб справлятися з труднощами повсякденного життя. Відносини мають вирішальне значення для отримання інформації,

⁷⁹² Там само.

⁷⁹³ Hofstede Insights.

знайомства чи успішних переговорів. Вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими.

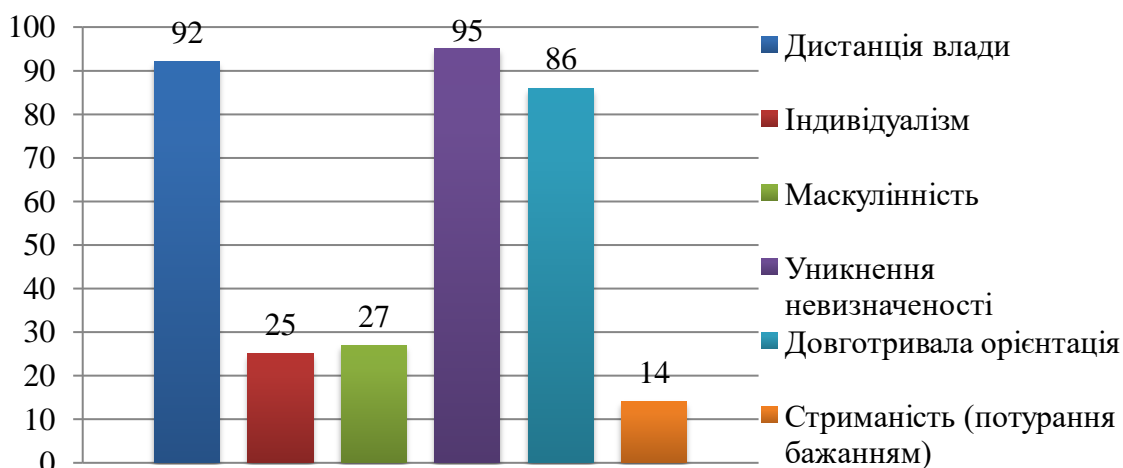


Рис. 10. Оцінки України за критеріями моделі Г. Хофстеде
Джерело: сформовано за даними⁷⁹⁴

3. Маскулінність / фемінність

Відносно низька оцінка України (27) свідчить про ознаки фемінності суспільства. З іншої сторони видно, що українці як на роботі, так і при зустрічі з незнайомою людиною досить применшують свої особисті досягнення, внески чи здібності. Вони говорять про себе скромно. Домінуюча поведінка може бути прийнятною, коли вона походить від керівника, але не визнається серед «однорівневих» колег.

4. Уникнення невизначеності / толерантність

Оцінка в 95 балів свідчить про намагання уникнення невизначеності та тяжіння до планування. Поки українці спілкуються з людьми, яких вважають чужинцями, вони виглядають дуже офіційно та відсторонено. При цьому офіційність використовується як знак поваги.

5. Стратегічність мислення (короткострокова або довгострокова орієнтація на майбутнє зобов'язань)

Україна має 86 балів, що означає, що це дуже прагматична культура. У суспільствах з прагматичною орієнтацією люди вірять, що істина дуже залежить від ситуації, контексту та часу. Виявляють здатність легко пристосовувати традиції до умов, що змінилися, сильну схильність до заощаджень, ощадливість і наполегливість у досягненні результату.

6. Стриманість / Потурання власним бажанням

Стриманий характер української культури добре видно через дуже низький бал 14 за цим виміром. Суспільства з низьким балом у цьому вимірі мають схильність до цинізму та песимізму. Крім того, на відміну від поблажливих суспільств, стримані суспільства не роблять великого акценту на дозвіллі та контролюють задоволення своїх бажань. Люди з такою орієнтацією вважають, що їхні дії стримуються соціальними нормами.

Спробуємо інструментами компаративного аналізу зрозуміти, яким чином можна застосувати іноземні усталені системи мотивації праці в українських умовах.

Мотивація працівників у Сполучених Штатах Америки (культурологічний аспект)

Характеристиками системи управління в американських компаніях є такі аспекти⁷⁹⁵:

- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;
- персонал має певну автономію;

⁷⁹⁴ Там само.

⁷⁹⁵ Мединська С. І. (2017) Компаративний аналіз культурологічних характеристик як метод удосконалення системи мотивації персоналу в туристичних компаніях України. Університет імені Альфреда Нобеля, 2 (47).

- відбір персоналу відбувається за критеріями освіти, досвіду роботи, психологічної сумісності, вміння працювати в команді; орієнтація на вузьку спеціалізацію працівників з акцентом на підвищення кваліфікації;
- регулярна атестація персоналу;
- поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці;
- участь у прибутках компанії.

Управління персоналом в американських компаніях ґрунтується на індивідуальній відповідальності працівників, оцінці індивідуальних досягнень та результатів, розробці метрик кількісних вимірювань завдань, які мають короткотерміновий характер.

Для того, щоб зрозуміти як адаптувати цей підхід до мотивації персоналу в Україні, слід провести порівняльний аналіз культур за моделлю Г. Хофстеде (Рис. 11).

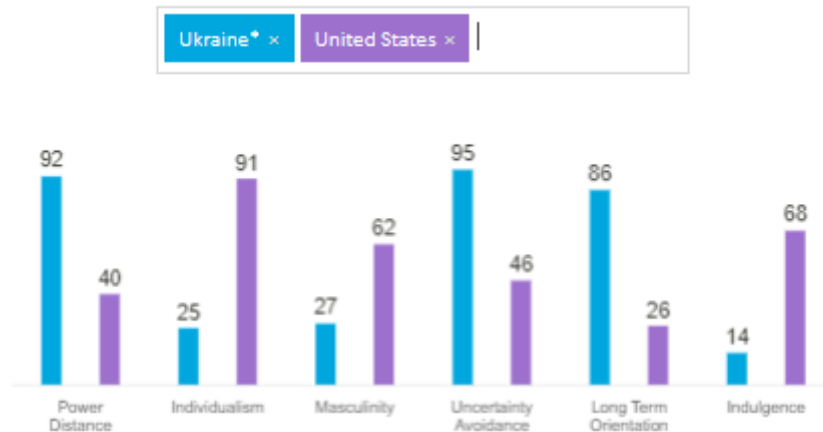


Рис. 11. Оцінки України та Сполучених Штатів Америки за критеріями моделі Г. Хофстеде
Джерело: сформовано за даними⁷⁹⁶

Найбільш вираженою ознакою американського суспільства є індивідуалізм у поєднанні із маскулінністю, на яких і будуються корпоративні стратегії розвитку персоналу.

Розглянемо оцінки інших країн за моделлю Г. Хофстеде і зробимо певні висновки щодо України.

Мотивація працівників у Швейцарії (культурологічний аспект)

На Рис. 12 показано оцінки України та Швейцарії за критеріями моделі Г. Хофстеде.

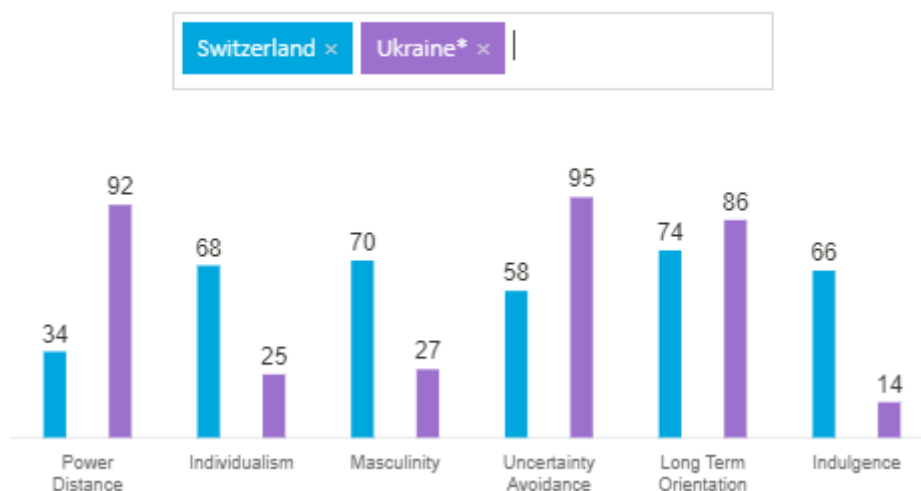


Рис. 12. Оцінки України та Швейцарії за критеріями моделі Г. Хофстеде
Джерело: сформовано за даними⁷⁹⁷

⁷⁹⁶ Hofstede Insights.

⁷⁹⁷ Там само.

Низькі оцінки за критерієм «Дистанція влади» (34) означає наступне: безумовно позитивне сприйняття незалежності, ієрархії лише для зручності, формування рівності в правах, доступність керівництва. Влада децентралізована і менеджери покладаються на досвід членів своєї команди. Співробітники очікують консультацій.

Оцінка 68 за критерієм «Індивідуалізм» означає, що Швейцарію можна впевнено віднести до індивідуалізованих суспільств, де службові стосунки будуються на взаємовигоді між керівництвом та працівником. Принципи колективізму в цій культурі проявляються не яскраво.

Можна бачити, що практично за усіма критеріями між Україною та Швейцарією спостерігається суттєвий розрив – найбільш помітний він за критерієм «дистанція влади» (34 у Швейцарії та 92 в Україні). Ці відмінності зводяться до того, що в представників цих культур кардинально відмінне сприйняття ієрархічності та принципів підпорядкування.

Також ці відмінності підсилюються значними відхиленнями у критерії «індивідуалізм / колективізм». Поєднання таких рис як низька вагомість субординаційних ознак відносин в суспільстві та індивідуалізм створює передумови для формування відповідних систем мотивації праці на підприємстві. Тобто, орієнтація на особисту відповідальність, конкурентність та тісна співпраця із керівництвом – ось принципи ефективного мотивування персоналу в швейцарських компаніях.

Цікавим є пояснення дослідниками оцінок за критерієм «Уникнення невизначеності».

Країни з високим рівнем уникнення невизначеності зберігають жорсткі кодекси переконань і поведінки та нетерпимі до неортодоксальної поведінки та ідей. У цих культурах існує емоційна потреба в правилах (навіть якщо здається, що правила ніколи не працюють), люди мають внутрішнє бажання бути зайнятими та наполегливо працювати.

Очевидно, що Україна отримала набагато вищі оцінки за цим критерієм ніж Швейцарія, це можна пояснити загальними тенденціями у розвитку країн та суспільств.

Мотивація працівників у Франції (культурологічний аспект)

Французька модель стимулювання та мотивації відзначається підвищеною увагою до стратегічного планування, вільній конкуренції та лояльній системі оподаткування.

Щодо матеріального стимулювання, то в даній моделі найпоширенішою є бальна оцінка персоналу, за якою шкала оцінювання диференціюється в межах від 0 до 120 балів за шістьма показниками:

- продуктивність праці, якість роботи,
- професійні знання та навички,
- ініціативність,
- дотримання техніки безпеки,
- етика виробництва.

Працівники, залежно від отриманих за результатами оцінювання балів, за даною системою, поділяються на 5 підгруп: перша (100-120 балів), друга (76-99 балів) тощо. У разі відсутності працівника на роботі понад 3 дні надбавка зменшується на 25%, 10 і понад днів – на 100%⁷⁹⁸.

Французькі підходи до нематеріальної мотивації також мабуть свої особливості. Перша з них вже закладена в законодавстві країни і полягає у скороченому, порівняно із іншими країнами ЄС, робочому тижні – 35 год. (по ЄС – 40 год.).

Друга особливість, яка також пов'язана з робочим часом, – це наявність гнучких графіків роботи, а останніми роками – можливість працювати віддалено. Не менш важливими для французьких працівників є медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога у виплаті кредитів⁷⁹⁹.

⁷⁹⁸ Іншин М. І. (2015). Особливості мотивації працівників в ЄС. Часопис Київського університету права. № 2. С. 140-143.

⁷⁹⁹ Ерівківська О. В. (2010). Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. Актуальні проблеми економіки, № 9, с. 86-91.

Порівнюючи оцінки України та Франції за критеріями моделі Г. Хофстеде, можна бачити суттєві відхилення. Знову ж таки, як і у співставленні зі Швейцарією, сприйняття дистанції влади відмінне, проте, не настільки різке як в попередньому порівнянні (Рис. 13).

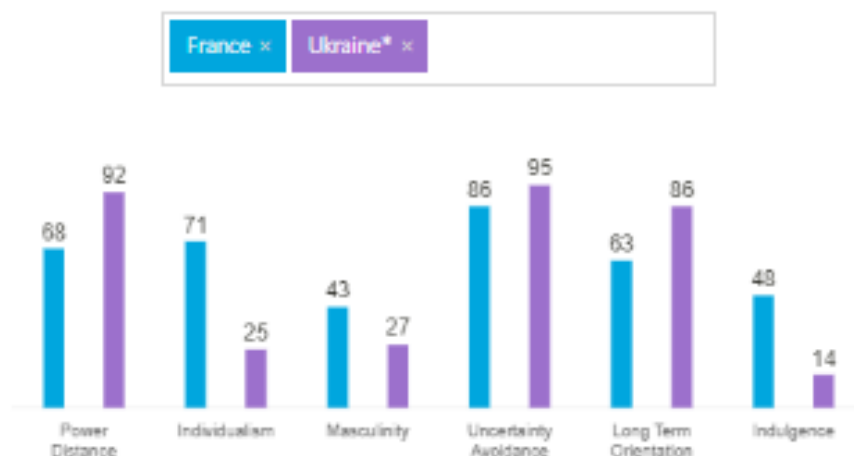


Рис. 13. Оцінки України та Франції за критеріями моделі Г. Хофстеде
Джерело: сформовано за даними⁸⁰⁰

Близькі оцінки Україна та Франція отримала за критерієм «Уникнення невизначеності» і це можна означати, що заходи щодо створення у працівників впевненості у майбутньому через започаткування довготермінової підтримки та чіткого опису можливостей професійного зростання будуть ефективними як в Україні, так і Франції.

Мотивація працівників у Німеччині (культурологічний аспект)

Німецька модель полягає в тому, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких працівник повинен з максимальною віддачею використовувати свій творчий потенціал і самостійно розпоряджатися своїм часом, який був наданий йому на виконання певної задачі. У результаті цього підвищується трудова мотивація і людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, а й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю⁸⁰¹.

Сучасна німецька культура допускає можливість впливу підлеглих на загальну систему через трансформовані ієрархічні відносини підпорядкування, які дозволяють проведення взаємного двостороннього консультування, наявність дорадчих органів з числа не управлінців для спільного загально корпоративного вирішення певних підприємницьких завдань.

В Україні цей процес за останні роки також проявляється як в державному, так і корпоративному управлінні, тому можна очікувати, що результати перерахунку оцінок за аналізованою моделлю може показати результат дещо нижчих оцінок за критерієм «Дистанція влади» (Рис. 14).

Узагальнюючи проведені порівняння, можна зробити висновок, що зважаючи на досить високий рівень колективізму в культурі України, в системі мотивації працівників можуть мати місце акценти на спільній діяльності та винагороді за неї, фемінність суспільства передбачає більшу гнучкість та потребу у приналежності до колективу, ніж в маскулінічних суспільствах. Тому розвиток цих підходів до усвідомлення себе в колективі при формуванні системи мотивації праці буде проявляти свою ефективність.

В літературі можна знайти досить багато загальних ознак, на яких повинні будуватися системи корпоративної мотивації. Наведемо деякі з них⁸⁰²:

⁸⁰⁰ Hofstede Insights.

⁸⁰¹ Козаченко А. В., Мадых А. А. (2014). Формалізація оцінки мотивації персоналу промислового підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 26. Ч. II. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, с. 102-113.

⁸⁰² Ковбас Г. І. (2019). Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка, № 7.

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них, пов'язаних з кризовими процесами.

2. Забезпечення максимально можливого у кризових умовах рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу.

3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу.

4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує складний стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність та сприяли виходу з кризового стану.

5. Розширення практики партисипативного управління з метою пошуку найкращих шляхів виходу з кризи.

6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

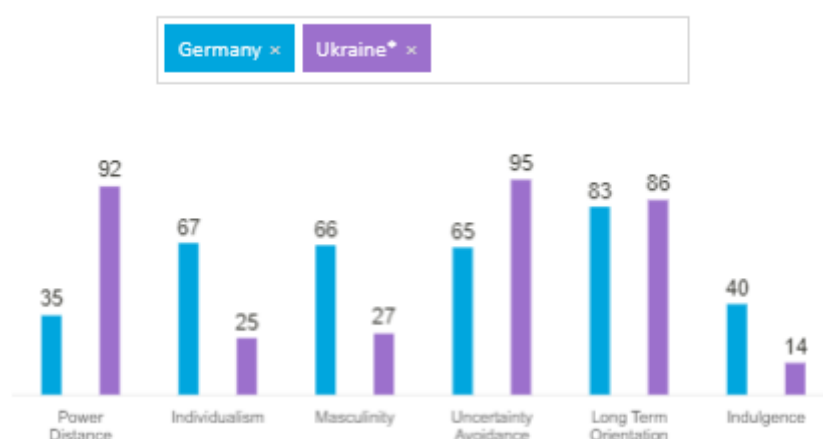


Рис. 14. Оцінки України та Німеччини за критеріями моделі Г. Хофстеде
Джерело: сформовано за даними⁸⁰³

Звичайно, їх варто розвинути до рівня конкретики із врахування галузевих особливостей, об'єктивних та суб'єктивних ознак працівників, а також цілей, як ставлять перед собою управлінці, які займаються питаннями мотивації на підприємстві.

Література

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. (2014). Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: монографія. Вінниця, ВНТУ.

2. Биба В. В., Теницька Н. Б. (2017) Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка і суспільство. Випуск № 10, с. 166-171.

3. Беркович Л. С. (2003) Мотивація: від теорії до практики. УЦ ГУИН, Психопедагогіка, № 2. С. 15-22.

4. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10-15.

5. Дідур К. М. (2011) Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.

6. Докучаєв О. А. (2016). Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. № 8. С. 79-82.

⁸⁰³ Hofstede Insights.

7. Ериківська О. В. (2010). Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. Актуальні проблеми економіки, № 9, с. 86-91.
8. Збрицька, Т. П., Савченко, Г. О., Татаревська, М. С. (2013). Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 427 с.
9. Іншин М. І. (2015). Особливості мотивації працівників в ЄС. Часопис Київського університету права. № 2. С. 140-143.
10. Ковбас Г. І. (2019). Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка, № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.35>.
11. Колот А. М. (2002) Мотивація персоналу. Київ, с. 39-40.
12. Колот, А. М., Цимбалюк, С. О. (2019). Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 479 с.
13. Кроскультурні розходження в управлінні персоналом. <https://cutt.ly/6L5Zick>.
14. Кудлай В. Г. (2020) Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачєво, 6-7 квітня 2020 р.). Мукачєво: МДУ. С. 167-169.
15. Кушнерик О. В. (2013) Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. № 22. С. 93-97.
16. Лебідь В. О. (2017). Оцінка факторів мотивації персоналу (на прикладі державного підприємства «Бурштин України») URL: <https://cutt.ly/7L5LBLK>.
17. Мединська С. І. (2017) Компаративний аналіз культурологічних характеристик як метод удосконалення системи мотивації персоналу в туристичних компаніях України. Університет імені Альфреда Нобеля, 2 (47).
18. Назарчук, Т. В., Косіюк, О. М. (2016). Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учб. літ., 560 с.
19. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. (2016) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. 4-те видання. Київ: Центр учбової літератури, 344 с.
20. Рибалко О., Етибарян А. (2019) Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. № 1 (12), с. 44-48.
21. Семікіна, М. В. (2004) Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці, Актуальні проблеми економіки, № 10, с. 181-189.
22. Телєтов О. С., Олефіренко Ю. О. (2011). Теорія мотивації та її значення в практичній діяльності. Механізм регулювання економіки. № 1, с. 100-110.
23. Уварова А. Мотивація команди: як це працює. URL: <https://cutt.ly/iL5ZmbK>.
24. Козаченко А. В., Мадых А. А. (2014). Формалізація оцінки мотивації персоналу промислового підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 26. Ч. II. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, с. 102-113.
25. Adam M. Grant, Yitzhak Fried, Sharon K. Parker and Michael Frese (2010) Putting job design in context: Introduction to the special issue Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 31, 145-157
26. Adam Robinson.(2021) 5 steps to Design a Job that Motivates Employees, April 7/ URL: <https://hireology.com/blog/design-a-job-that-motivates-employees/>.
27. Adams J. S. (1965) Inequality in social exchange. Advanced Experimental Psychology, 62: 335-343.
28. Bolkvadze, N. and Hetman, T. (2020). Modern Methods of Staff Motivation of it Companies. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2, 22 (Jun. 2020), 72-82. DOI:<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82>.
29. Geert Hofstede. URL: <http://www.geerthofstede.nl/>.

30. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. (1959). *The motivation to work.* – N.Y.: Wiley, 157 p.
31. Hofstede G. H. (1997) *Cultures and organizations: software of the mind.* Mc Graw Hill, 160 p.
32. Hofstede Insights URL: <https://www.hofstede-insights.com/country/ukraine/>.
33. Levine, John M., Moreland, Richard L. (1998). *Small Groups.* In: Gilbert, D. T. and Fiske, S. T. and Lindzey, G. (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Boston: McGraw-Hill, 415-469.
34. Markovych I. (2020) *Concepts and Dimensions of Cultural Distance as a Tool of International Economic Regulation // Economic strategies for the development of society: collective monograph / Illiashenko K., Bezverkhnia Y., – etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 409 p.*
35. Maslow, A. H. (1943) *A Theory of Human Motivation.* *Psychological Review*, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.
36. Mathew T. (2013) *Similarities and differences in perceived work motivation, personality, and culture: snapshots of Australia and India* URL: <https://cutt.ly/IL5ZZkc>.
37. McClelland David C. *The Achieving Society* (1961). Princeton: D. Van. Nostrand.
38. Schwesinger, Georg & Müller, Stephan & Lundan, Sarianna M. (2016). *Governance Structures, Cultural Distance, and Socialization Dynamics: Further Challenges for the Modern Corporation,* Annual Conference (Augsburg): Demographic Change 145907, Verein für Socialpolitik / German Economic Association.
39. Uka, A., Prendi, A. (2021), “Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees”, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 16, No. 3, pp. 268-285, DOI: 10.2478/mmcks-2021-0016.
40. Vroom, V. H., Deci, E. L., Penguin (1983) *Management and Motivation.*