

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

Аннотация. Целью данной работы является разработка системы сбалансированных показателей результативности управления человеческими ресурсами организации с учетом целей управления. Для получения выводов, основанных на достоверной информации, были использованы абстрактно-логический метод, метод сравнений и метод системно-структурного анализа. Предложен набор показателей для оценки результативности труда. Установлен ряд микро- и макрофакторов, влияющих на результативность управления человеческими ресурсами. В соответствии со стратегическими целями управления человеческими ресурсами организации представлена структура системы сбалансированных показателей для оценки результативности управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, человеческий ресурс, управление, результативность.

УДК 331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.61

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБЪЕКТОВ МОТИВИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ

ВЕЛИЧКО Я. И., ассистент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Аннотация. Целью статьи является дальнейшее развитие теоретических положений, методических и практических рекомендаций по комплексному управлению трудовым поведением работников путем формирования системы объектов мотивирования. Она учитывает факторы, формирующие трудовое поведение (опосредованное влияние субъектов управления на поведение персонала, в основе которого лежит воздействие на личность работника, на его систему мотивов, изучаются его реакции на стимулы), и факторы реализации трудового поведения, что предполагает непосредственное прямое воздействие на процесс выполнения работы и ее результаты, значимые для отдельных работников, организации в целом и ее целевых групп.

Ключевые слова: мотивирование, трудовое поведение, мотивационный потенциал, объекты мотивирования, система объектов мотивирования.

Постановка проблемы. Для формирования мотивирования как функции управления и выработки соответствующих мотивационных воздействий со стороны субъекта управления необходимо определить объект мотивирования, то есть объект, на который будут направлены эти воздействия.

Объект мотивирования представляет собой определенный управляемый элемент (совокупность элементов), воспринимающий управляющее воздействие. Это и опосредованное влияние субъектов управления на поведение членов организации, в основе которого лежит воздействие на личность работника, на его систему мотивов в процессе формирования трудового поведения, и непосредственное прямое воздействие на процесс выполнения работы, ее результаты, значимые как для отдельных работников, так и для организации в целом, а также ее целевых групп (в процессе реализации трудового поведения).

В связи с этим возникает проблема комплексного управления трудовым поведением работников, что обеспечит полноценную реализацию функции мотивирования в организации. Перво-степенной задачей для решения данной проблемы является построение системы объектов мотивирования, учитывающей факторы формирования и реализации трудового поведения.

Анализ последних исследований и публикаций. В современной литературе [1–16 и др.] и в практической деятельности реализация мотивирования как функции управления обуславливает формирование «определенного поведения людей» [1, с. 59; 4, с. 6], обеспечивает его активность и направленность [5, с. 38]. Основным видом поведения и важнейшим объектом научного анализа является поведение в сфере труда, то есть трудовое поведение. Однако одни авторы [1, 4, 6–8 и др.] уделяют основное внимание факторам, определяющим это поведение, и в этом случае объектом выступает совокупность личностных мотивов (потребностей) и ценностей отдельного работника. Другие авторы [6, 9, 12–6 и др.] рассматривают то, как человек распределяет свои усилия для достижения поставленных целей, выбирает конкретный тип поведения и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, тогда объектами мотивирования выступают процесс трудовой деятельности, ее качественные и количественные результаты. При этом в одних работах [6] делается

разграничение между мотивацией самим процессом выполнения работы и мотивацией результатом, а в других [7] нет.

Наибольшее распространение получил первый подход, при котором в качестве объекта мотивирования рассматривается совокупность личностных мотивов (потребностей) и ценностей человека. Формированию данного объекта посвящены работы многих ученых [1, 4, 6, 8–12 и др.], однако относительно его названия нет единства мнений. Одни авторы не дают конкретного названия этому объекту, а лишь указывают его элементы [8, 9], другие называют его мотивационным потенциалом [10], мотивационным профилем (структурой) работника [11] или личностной мотивацией [12].

При этом основное внимание уделяется определению «соотношение мотивов, определяющих поведение человека» [11, с. 109] и управлению «комплексом мотиваторов», то есть факторам, которые «повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения» [10, с. 12]. Мотив представляет собой «осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей» [14, с. 19], поэтому реализация функции мотивирования субъектом управления осуществляется путем оказания управляющего воздействия на персонал и на отдельных его представителей посредством обращения к тем сторонам сознания, которые образуют систему мотивов и являются глубинными причинами действий и поступков персонала. В этом случае, по мнению Д. А. Аширова, управляющее воздействие опосредованно, т. е. направлено не прямо на действия и деятельность, а на механизмы, формирующие отношение к ней, иначе говоря, на механизмы, обеспечивающие субъективное влияние на содержание, методы и порядок выполнения деятельности [12].

Объект мотивирования рассматривают как совокупность различного рода потребностей, к удовлетворению которых стремится человек, осуществляя профессиональную деятельность, организационное поведение, различного рода другую активность, связанную с реализацией корпоративных ценностей. Такой вид воздействия на мотивы признается наиболее результативным, но и

наиболее сложным, поскольку требует выбора стимулов, точно соответствующих тем целям, которые ставит перед собой управляющая подсистема. К возможным сложностям в использовании стимулов, посредством которых должны произойти изменения в мотивации персонала, Д. А. Аширов относит следующие: [12, с. 111] наличие достаточного количества и достаточного разнообразия стимулирующих средств (особенно это важно при разработке определенных уровней мотивационных изменений на индивидуальном, групповом и коллективном уровнях); точность использования стимулирующих средств (во-первых, выбор наиболее удобного времени применения стимула, который вызовет больший эффект при одинаковых количественных и качественных характеристиках управляющего воздействия, во-вторых, комбинирование стимулов для более разнообразного и сильного воздействия на одни и те же потребности); адекватность источников стимулирования (связана с отношениями стимула и той структуры, которая ими обладает).

Данный подход характерен в большей мере для психологических теорий мотивации, рассматривающих поведение членов организации, в основе которого лежит воздействие на личность работника, изучаются его реакции на стимулы. Представленный объект мотивирования относится только к субъекту трудовой деятельности, т. е. к работнику, и он не отражает характеристик самого процесса деятельности и ее результатов.

Непосредственно процесс деятельности работников в качестве объекта мотивирования рассматривается в работах [5, 6, 11, 16–21 и др.]. Во втором подходе к формированию объекта мотивирования воздействия субъекта управления направлены на содержание деятельности и на процесс ее выполнения работником. Главная идея подхода состоит [6] в развитии концепции мотивации самой работой. При этом работник не только находится под воздействием содержания работы, но и сам может влиять на него. Взаимодействие работника и работы представляется как воздействие сразу четырех аспектов взаимодействия, которые влияют на мотивацию работника. Следует отметить, что каждому элементу взаимодействия человека и работы соответствуют определенные концепции мотивации [6, с. 90]: содержание работы (теория характеристик работ), влияние работы на работника (активация работой), влияние

работника на содержание работы (воздействие на работу) и влияние действий работника на самого себя (владение работой).

Однако понятие «деятельность» содержит в себе некоторую двойственность [6, с. 16]. С одной стороны, она имеет содержательную сторону – совокупность задач и действий, а с другой стороны, деятельность, направленная на получение результата, представляет собой процесс, в котором создается этот результат и проявляются способности и умения работника. Отношения между работником и организацией основываются на обмене полученных в работе результатов, то есть управленческое воздействие направлено на получение определенных результатов. Следовательно, при формировании объектов мотивирования нельзя разделять процесс создания результата от самого результата.

Рассмотрению в качестве объекта мотивирования качественных и/или количественных результатов работы персонала организации посвящены работы [5, 11]. При этом результат рассматривается как материализация деятельности в произведенном продукте или оказанной услуге, например, производственные результаты рассматриваются как индикаторы хода производственного процесса; социально-экономические необходимы для анализа поведения системы на определенном временном промежутке, как результаты, определяющие условия производства и реализации продукции в будущем, а также предельно возможные затраты ресурсов [15]. Однако эти результаты ориентированы на оценку деятельности предприятия в целом, отдельных подразделений, бригад и т.д., т.е. характеризуют только ту сторону деятельности работников, которая связана с достижением целей, стоящих перед предприятием и подразделением. Они не в полной мере учитывают интересы и мотивы отдельных работников, достижение личных целей, связанных с удовлетворением их потребностей.

О. С. Виханский и А. И. Наумов [16, с. 121] разделяют результаты на два вида. Результаты первого рода установлены и значимы для организации, а результаты второго рода – для ее работника. На учет результатов обоих уровней указывают социологи [17], а также сторонники «комплексной мотивации» персонала на результативную деятельность [5, с. 74]. В. Г. Шинкаренко и О. Н. Криворучко [18, с. 9] выделяют в качестве

объекта управления результаты первого рода, то есть производственные, экономические и социальные результаты организации (первый уровень) и подразделения (второй уровень), а также результаты второго рода, то есть удовлетворение индивидуальных потребностей работников в процессе их деятельности (третий уровень).

Вместе с тем попытка решить мотивационные задачи, основываясь на учет конечных результатов деятельности предприятия и его подразделений, то есть на оперативные показатели (объемы производства, выручки, выполнения текущих бюджетов и т.д.), ведет к разрыву между долгосрочными и оперативными задачами. Такая практика не может обеспечить предприятию долгосрочный рост и стабильность. Кроме того, рассмотрение в качестве объектов мотивирования только непосредственно достигнутых результатов работы приводит к тому, что процессы ее выполнения остаются неконтролируемыми или слабоконтролируемыми (как по количественным, так и по качественным параметрам).

Указанный недостаток частично устраняется мотивированием персонала организации с использованием разработанной Р. Кэплем и Д. Нортоном [19–21] концепции сбалансированной системы показателей (ССП), связавшей стратегический и оперативный уровни управления, внутренние и внешние аспекты деятельности предприятия. СПП дает возможность не только разработать набор показателей результативности деятельности, но и сбалансировать его относительно стратегии организации. В составе сбалансированной системы выделены показатели, измеряющие достигнутые результаты, и показатели, отображающие процессы, которые обеспечивают их достижение. В основе системы лежит органическое согласование интересов собственников (акционеров), клиентов, партнеров, кредиторов. Однако по-прежнему не в полной мере учитываются интересы и мотивы отдельных работников.

Нерешенные аспекты общей проблемы. Несмотря на наличие различных подходов в выделении объектов мотивирования, для полноценной реализации функции мотивирования в организации необходимо комплексное управление трудовым поведением работников. Комплексность характеризуется взаимосвязью и взаимообусловленностью факторов, определяющих (формирующих) трудовое поведение субъекта (работника), объекта

трудового поведення (робота) і функцій суб'єкта поведення, реалізуємих им в процесі досягнення результатів (целей), то єсть реалізації (функціональної структури) трудового поведення.

При включенні в систему об'єктів мотивування факторів, формуючих трудове поведіння, розглядається опосередковане впливання суб'єктів управління на поведіння членів організації, в основі якого лежить впливання на людину працівника, на його систему мотивів, вивчаються його реакції на стимули. Розробка функціональної структури трудового поведіння в якості об'єкта мотивування передбачає неопосередковане пряме впливання на процес виконання роботи і її результати, значимі як для окремих працівників, так і для організації в цілому, а також її цільових груп.

Формулювання цілі статті. Ціллю статті є подальше розвиток теоретичних положень, методических і практичних рекомендацій по комплексному управлінню трудовим поведінням працівників шляхом побудови системи об'єктів мотивування, улічуючої фактори формування трудового поведіння і його реалізацію (функціональну структуру трудового поведіння).

Изложение основного материала исследования. Для рішення поставленої задачі можна використати існуючі підходи до формування об'єктів управління. Серед основних етапів визначення об'єкта найбільш значимим є етап виділення об'єкта управління з зовнішнього середовища, то єсть моделювання об'єкта. Процес моделювання об'єкта мотивування включає в послідовній реалізації декількох етапів, визначаючих межі об'єкта, його внутрішню структуру і взаємозв'язок з зовнішнім середовищем [22].

При виділенні меж об'єкта мотивування слід відзначити як характерну особливість відкритість об'єкта зовнішньому середовищу, наявність взаємозв'язків між ними. На первісному етапі взаємозв'язок об'єкта мотивування з зовнішнім середовищем матиме наступний вигляд (рис. 1).

В даному вигляді межі об'єкта позначені дуже розпливчато і не можуть задовольнити вимоги суб'єкта мотивування по наступним причинам: відсутність деталізації об'єкта мотивування по елементам, невідомий характер і напрямки їх взаємодії, а значить, неможливо оказати

управляющего воздействия для достижения желаемого результата. В этой связи необходимо уточнить состав объекта мотивирования (трудового поведения), расширив его границы.

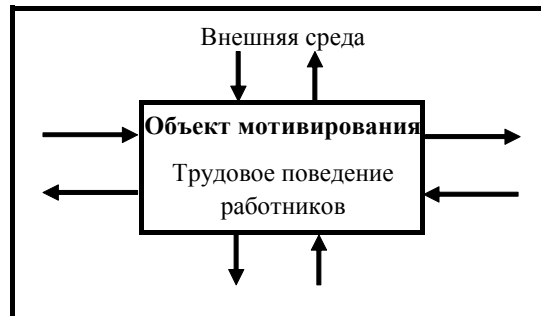


Рис. 1. Определение связи объекта мотивирования со средой

Под трудовым поведением понимают наблюдаемое деятельностное проявление (в действиях и поступках), отношение работников к труду [23], к условиям, содержанию и результатам деятельности [24]. Недостатком анализируемой точки зрения является сведение действий и поступков только лишь к отношению к труду, словно потребности, интересы, система стимулов и многие другие факторы на поведение не влияют и в деятельности не проявляются. Авторы рассматриваемых формулировок все названные детерминанты трудового поведения признают, однако они исследовали частные, отдельные признаки данной категории и не смогли удовлетворительно выразить ее сущность.

Кроме того, индивид как субъект труда обладает целым спектром личных качеств, вполне определенной и, как правило, достаточно широкой совокупностью разнообразных способностей, установок, знаний, умений и навыков. Все они в своем многообразии и взаимосвязях определяют возможности личности. Переход от потенциальных возможностей личности к непосредственному живому труду, то есть включение индивида в процесс труда, осуществляется определенным для каждой личности способом и в конкретных формах, совокупность которых и есть трудовое поведение, определяющее направленность и результативность труда. В этом проявляется функциональная сторона трудового поведения.

Следовательно, необходимо выделить факторы, формирующие трудовое поведение и его реализацию, то есть функциональную структуру трудового поведения (рис. 2).

В представленной схеме отражена взаимосвязь элементов трудового поведения работников и характер их общения с внешней средой, однако в таком виде процесс мотивирования все еще затруднен. Поэтому возникает необходимость в дальнейшей декомпозиции системы.

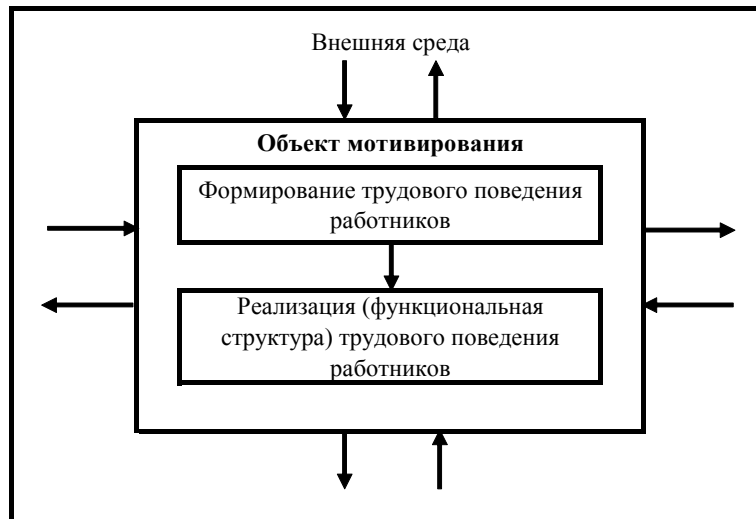


Рис. 2. Схема системы объектов мотивирования (этап 1)

Согласно содержательным теориям мотивации формирование трудового поведения обусловлено потребностями и связанными с ними факторами. Под потребностью понимают специфическую (сущностную) силу живых организмов, обеспечивающую их связь с внешней средой для самосохранения и саморазвития, источник активности живых систем в окружающем мире [25]. Действие механизмов памяти об опыте индивида в удовлетворении подобной потребности в прошлом трансформирует потребность в мотив и становится «опредмеченной потребностью» что через материальный или идеальный предмет ведет к появлению мотива и направленности поведения. При этом поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека, то есть его мотивационной структурой. По мнению авторов работ [16, 23 и др.] мотивационная структура имеет определенную стабильность, но в то же время способна изменяться под воздействием определенных факторов, то есть характеризуется динамической устойчивостью. Устойчивость выражается во временном промежутке, в течение которого мотив

сохраняет свою силу, то есть является доминирующим, определяя поведение и деятельность человека. Динамичность проявляется в изменении силы как отдельных мотивов, так и их совокупности, в изменении устойчивости мотивов, когда ранее постоянно побуждавшие деятельность мотивы начинают проявляться только в определенных условиях, а также в изменении соподчиненности мотивов. Для учета названных характеристик мотивационной структуры индивида используют такое понятие, как «мотивационный потенциал» [10] – динамически устойчивая структура мотивов трудовой деятельности работника, определяющая уровень его готовности к совершению мотивированных действий (поведения) при наличии необходимых организационных условий [26]. От степени развития и использования мотивационного потенциала работника в значительной мере зависит результативность и эффективность практических действий. Можно утверждать, что мотивационный потенциал характеризует уровень личностной мотивации работника, то есть определяет, какие мотивы побуждают его трудиться в конкретной организации, степень включенности в организацию, в которой находится его рабочее место, его ценностные ориентации, потребности, интересы в сфере трудовой деятельности.

Согласно исследованиям ученых-социологов, мотивы поведения работника как субъективное отношение к своим поступкам формируются на основе интересов и ценностных ориентаций [27]. Интерес представляет собой мотивационно-регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей с учетом влияния трудовой ситуации. Ценностные ориентации служат ориентиром в человеческом поведении. Они характеризуют направленность личности на те или иные ценности. Наиболее устойчивая направленность в отношении человека к объектам, ситуациям, статусам, его готовность к определенным действиям, то есть конкретная ориентация на определенный вид и способ деятельности, выражается установками. Содержание установок и ценностных ориентаций определяется ценностями и нормами поведения, зависящими от культуры, а также от степени развития духовной и нравственной жизни общества. Ценности отдельного человека заключаются в главных целях его жизни и работы, а также в средствах их достижения. Однако в схеме

не определено взаимодействие между коллективными и личными интересами.

Соединение коллективных и групповых интересов, учитывающих цели организации и подразделения, а также личных интересов, выражаемых ценностной ориентацией и установками, со стимулами, соответствующими мотивам деятельности работников, предложено в работе [18]. При этом объектами управленческого воздействия выступают такие факторы, формирующие трудовое поведение, как потребности работника, личные, групповые и коллективные интересы, ценностные ориентации, установки и мотивы. Однако в данном подходе не учитываются интересы таких основных целевых групп, как клиенты и собственники (акционеры, инвесторы). Максимальный учет интересов клиентов позволяет привлечь в организацию лучших из них, что способствует росту доходов и доли рынка предприятия. Лучшие клиенты — это те, которые высоко ценят предприятие и его услуги [28]. Такие клиенты делают повторные заказы и рекомендуют услуги данного предприятия другим, что обеспечивает повышение прибыли и снижение затрат предприятия на рекламу и другие маркетинговые мероприятия. Это стимулирует надежный рост, который позволяет предприятию привлекать и сохранять лучших работников, вкладывая в них освободившиеся средства, финансируя более высокий уровень технического обеспечения рабочих мест (современного оборудования и инструмента), образовательные мероприятия (обучения и тренинги), повышая заработную плату и предоставляя новые льготы. Таким образом, повышается уровень приверженности работников организации. Такие работники сами в процессе работы приобретают способность находить способы снижения затрат и повышения качества услуг, что увеличивает ценность услуг для клиентов, повышая их лояльность и обеспечивая ценовое преимущество на рынке. Ценовое преимущество вместе с надежным ростом количества сравнительно долгосрочных клиентов обеспечивает такой уровень прибыли, который является привлекательным для инвесторов, акционеров и других источников финансирования. Учет интересов собственников (акционеров и инвесторов) повышает их приверженность организации. Поскольку более приверженные инвесторы ведут себя как партнеры, а не как получатели дивидендов, их участие стабилизирует всю систему, снижает стоимость капитала и помогает создать уверенность, что

деньги будут вкладываться в достаточном объеме. Это, в свою очередь, может привести к повышению уровня, качества и количества ценностей, которые могут быть предложены клиентам. Таким образом, осуществление мотивационных воздействий на интересы указанных целевых групп инициирует циклическую серию экономических эффектов в течение всей системы бизнеса.

Исходя из теории менеджмента качества (всеобщего управления качеством), клиентов, собственников (акционеров, инвесторов) и прочие целевые группы можно отнести к внешним по отношению к организации потребителям. Внешний потребитель – это человек, организации, сообщество, на которых оказывает влияние качество выпускаемой продукции (услуги) [29]. В свою очередь, любой сотрудник или структурная единица организации имеет своего потребителя внутри организации, то есть является чьим-либо внутренним потребителем и поставщиком. Учитывая специфику производства автотранспортных услуг, процесс их предоставления (перевозочный процесс) невозможен без вспомогательных и обслуживающих процессов. Вспомогательный процесс предполагает проведение технического обслуживания и ремонта подвижного состава, а обслуживающие – работы по обеспечению материальными ресурсами, подогреву автомобилей, отоплению, содержанию помещений в чистоте, обслуживанию оргтехники и т.п. Работников, обеспечивающих эти процессы, принято называть вспомогательным персоналом (ремонтные и вспомогательные рабочие), они не находятся в непосредственном контакте с потребителями, однако от результатов их работы зависит качество обслуживания внешних потребителей на рынке. В данном случае контактный персонал (водители, экспедиторы, работники, принимающие и оформляющие заказ на услуги) по отношению к вспомогательному персоналу выступает в качестве внутреннего потребителя услуг, так как контактному персоналу для качественного предоставления услуг необходим исправный подвижной состав, оргтехника, материально-техническое снабжение процесса и прочее. А вспомогательный персонал выступает поставщиком услуг контактному персоналу. Удовлетворенность внешнего потребителя в конечном итоге зависит от отлаженности отношений между внутренними поставщиками и потребителями. Она обеспечивается определением и соблюдением интересов внешних и внутренних потребителей.

Таким образом, выделены основные факторы, формирующие трудовое поведение работников, но все еще не определены факторы реализации трудового поведения в процессе трудовой деятельности.

Существенной характеристикой деятельности, поскольку она всегда осуществляется целеустремленным индивидом или группой индивидов, обладающих теми или иными навыками, знаниями, установками, и всегда протекает в тех или иных конкретных и постоянно меняющихся условиях, является связь деятельности с выбором целей, способов, методов их достижения и вполне определенной степени интенсивности реализации принимаемых решений. Все эти обстоятельства, в свою очередь, обуславливают тот или иной итог, результат деятельности, по степени приближения которого к поставленной цели можно судить об эффективности и полезности деятельности для работника, подразделения, организации и ее целевых групп.

Тогда трудовое поведение представляется как форма деятельности, процесс изменения окружающего мира и самого человека, сущностными моментами которого являются целеполагание, выбор способов и методов действий (средств поведения), интенсивность и качество их выполнения, практическая реализация (технология) действий и оценка полезности достигнутых результатов. Центральным звеном и системообразующим фактором является конкретный результат (первоначально как цель, затем как итог воздействия субъекта на объект. В данном случае сформулирована функциональная структура поведения. Трудовое поведение работника при таком подходе предстает как бесконечный ряд циклов: «целеполагание – выбор – реализация – оценка», исходными пунктами каждого из которых являются конкретный результат, достигнутый в итоге предыдущего поведенческого цикла, и цель – представляемый результат, который должен быть достигнут в ходе предстоящего цикла. При этом происходит непрерывное превращение результата в цель, которая, в свою очередь, превращается в новый результат, которое прекращается лишь тогда, когда субъект (работник) прекратит свою трудовую деятельность на предприятии.

Исходя из выше сказанного, модель системы объектов мотивирования можно представить в виде схемы (рис. 3), где факторы, формирующие трудовое поведение, разделены на внешние и внутренние (в рамках организации).

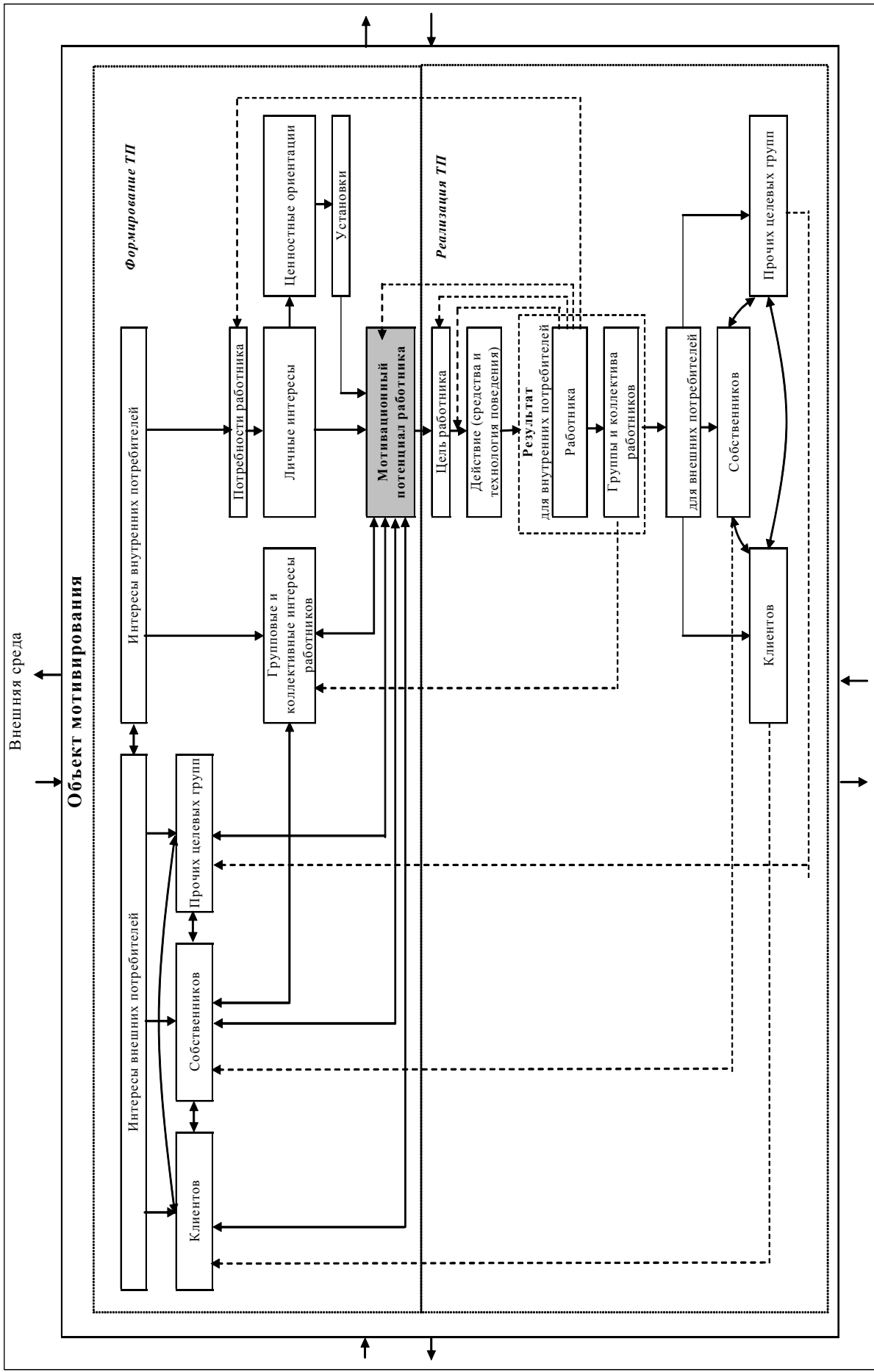


Рис. 3. Схема системы объектов мотивирования на предприятии (этап 3)

К внешним факторам отнесены интересы внешних потребителей, то есть клиентов, собственников и прочих целевых групп. К внутренним факторам – интересы внутренних потребителей (потребности работника, личные, групповые и коллективные интересы), формируемый ими, а также ценностными ориентациями и установками мотивационный потенциал работника. Сплошные стрелки на схеме отражают процесс формирования трудового поведения, а пунктирные – результат реализации трудового поведения для работников предприятия и каждой из внешних целевых групп. При этом, как было изложено выше, имеет место взаимообратное влияние интересов представленных целевых групп друг на друга и на мотивационный потенциал работников организации, учитывается оценка полезности достигнутых результатов. Как только оценка результата показывает, что он недостаточен, то есть не соответствует цели или не удовлетворяет субъект поведения, субъект сразу же корректирует цель, средство и осуществляет новые действия, новый цикл поведения, воспроизводя постоянно все новый и новый результат. При этом результаты в организации учитываются по уровням отдельного работника, их группы (подразделения) и коллектива в целом (всей организации). Указанные результаты выражают, во-первых, удовлетворение интересов внутреннего потребителя (достижение целей самого работника, удовлетворение его потребностей и, таким образом, модификацию его мотивационного потенциала, удовлетворение групповых и коллективных интересов работников (подразделения и организации в целом)); во-вторых, удовлетворение интересов внешних потребителей – основных целевых групп (клиентов, собственников и прочих).

Выводы. Таким образом, получили дальнейшее развитие теоретические положения, методические и практические рекомендации по комплексному управлению трудовым поведением работников путем построения системы объектов мотивирования. Ее принципиальным отличием является разграничение факторов, формирующих (обуславливающих, определяющих) трудовое поведение и его реализацию. Второе отличие состоит в выделении внешних и внутренних факторов, формирующих трудовое поведение работника, которые влияют друг на друга. К внешним

факторам относятся интересы внешних потребителей (клиентов, собственников и прочих целевых групп). К внутренним факторам относят интересы внутренних потребителей (потребности работника, личные, групповые и коллективные интересы), ценностные ориентации, установки и мотивационный потенциал работника. Также учитывается оценка полезности достигнутых результатов для отдельного работника, группы работников и коллектива организации в целом, а также для всех основных целевых групп (клиентов, собственников и прочих).

Литература

1. Богоявленська Ю. В., Ходаківська Є. І. Економіка та менеджмент праці: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 366 с.
2. Соснова А. С. Мотивация как функция менеджмента. Способы мотивации к труду персонала организации. *Наука, образование и культура*. 2017. № 9 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-funktsiya-menedzhmenta-sposoby-motivatsii-k-trudu-personala-organizatsii> (дата обращения: 11.03.2020).
3. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 365 с.
4. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 271 с.
5. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2002. 248 с.
6. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации. Москва: Едиториал УРСС, 2004. 224 с.
7. Handy С. В. *Understanding Organization*. Oxford University Press, Inc., 2006. 576 p.
8. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. 4-е изд. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. 425 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218> (дата обращения: 14.03.2020).
9. Магура М. И., Курбатова М. Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов. Москва: Управление персоналом, 2007. 653 с.
10. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 288 с.
11. Генкин М. Б. Экономика и социология труда: учеб. пособ. Москва: Норма, 2014. 464 с.

12. Аширов Д. А. Трудовая мотивация: учеб. пособ. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. 448 с.
13. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. Изд 4-е, дополн. Москва: Русская школа управления, 2019. 240 с.
14. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Изд 2-е, исправл. и дополн. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 402 с.
15. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Бутко М. П. та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
16. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. Изд. 6-е. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2016. 656 с.
17. Хагур Ф. Р. Категория «Удовлетворенность трудом» в социологическом измерении. *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kategoriya-udovletvorennost-trudom-v-sotsiologicheskom-izmerenii> (дата обращения: 14.03.2020).
18. Шинкаренко В. Г., Криворучко О.Н. Управление результатами деятельности работников АТП. Харьков: Изд-во ХГАДТУ, 1999. 143 с.
19. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва: Олимп-Бизнес, 2009. 416 с.
20. Мозговой А. И. Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2014. № 5 (24). URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/166EVN514.pdf> (дата обращения: 10.03.2020).
21. Ильинова О. В. Материальное стимулирование персонала на основе Key Performance Indicators в рамках сбалансированной системы показателей как инструмент стратегического управления предприятием. *Вестник Евразийской науки*. 2018. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN118.pdf> (дата обращения: 21.03.2020).
22. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах: теорія, методологія і практика: монографія. Харків: ХНАДУ, 2006. 404 с.
23. Воробьева М. А. Психология труда: учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Урал.гос.пед.ун-та, 2015. 212 с.
24. Человеческие ресурсы Урала. Словарь терминов. URL: <http://www.uhr.ru/index/tesaurus/t/4033,0.html> (дата обращения: 21.03.2020).
25. Гусева Т. И., Катарьян Т. В. Психология личности: учебное пособие. Саратов: Научная книга, 2019. 159 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/81081.html>. (дата обращения: 28.03.2020).
26. Величко Я. И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия. *Экономика транспортного комплекса*. 2018. № 31. С. 133–149. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-motivatsionnogo-potentsiala-rabotnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 14.02.2020).

27. Тощенко Ж. Т., Цветкова Г. А. Социология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. Изд. 2-е изд., перераб. и дополн. Москва: Издательство Юрайт, 2018. 472 с.

28. Крылов Н. Какая теория используется вашей компанией? *Кадры предприятия*. 2002. № 8. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2002/8/400.html> (дата обращения: 04.03.2020).

29. Щербакова Е. М. Ориентация на внутреннего потребителя как метод мотивации персонала. Проблемы современной экономики: материалы III Междунар. науч. конф. Челябинск: Два комсомольца, 2013. С. 118–121. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/92/4364/> (дата обращения: 14.02.2020).

References

1. Bogoyavlenska Yu. V. & Xodakivs`ka Ye. I. (2006). *Ekonomika ta menedzhment praci: navch. posib. [Labor economics and management: A Study Guide]*. Kiev: Kondor. [in Ukrainian].

2. Sosnova, A. S. (2017). Motivatsiya kak funktsiya menedzhmenta. Sposobyi motivatsii k trudu personala organizatsii. [Motivation as a management function. Methods of motivation for the work of the organization's personnel]. *Nauka, obrazovanie i kultura - Science, education and culture*, 9 (24). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-funktsiya-menedzhmenta-sposobyi-motivatsii-k-trudu-personala-organizatsii>. [in Russian].

3. Pryazhnikov N. S. (2016). *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti: uchebnik. [Motivation and stimulation of labor activity: a textbook]*. Moscow: Izdatelstvo Yurayt. [in Russian].

4. Mishurova I. V. (2010). *Upravlenie motivatsiey personala: uchebno-prakticheskoe posobie dlya studentov vyisshih uchebnyih zavedeniy. [Personnel motivation management: a training manual for students of higher educational institutions]*. Rostov-on-Don: MarT: Feniks. [in Russian].

5. Dmitrenko, G. A., Sharapatova E. A. & Maksimenko T. M. (2002). *Motivatsiya i otsenka personala: ucheb. posobie. [Motivation and assessment of staff: A Study Guide]*. Kiev: MAUP. [in Russian].

6. Ponomarev I. P. (2004). *Motivatsiya rabotoy v organizatsii. [Motivation for work in the organization]*. Moscow: Editorial URSS. [in Russian].

7. Handy C. B. (2006). *Understanding Organization. [Understanding Organization]*. Oxford University Press, Inc. [in English].

8. Shahovoy V. A. & Shapiro S. A. (2015). *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti: uchebnoe posobie. [Work Motivation: A Study Guide]*. Izd. 4-e. Moscow: Berlin: Direkt-Media. Retrieved from: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218>. [in Russian].

9. Magura M. I. & Kurbatova, M.B. (2007). *Sekretyi motivatsii ili motivatsiya bez sekretov. [Secrets of motivation or motivation without secrets]*. Moscow: Upravlenie personalom. [in Russian].
10. Ivanova S.V. (2005). *Motivatsiya na 100 %: A gde zhe u nego knopka? [Motivation 100 %: And where is his button?]*. Moscow: Alpina Biznes Buks. [in Russian].
11. Genkin M. B. (2014). *Ekonomika i sotsiologiya truda: ucheb. posob. [Economics and Sociology of Labor: A Study Guide]*. Moscow: Norma. [in Russian].
12. Ashirov D. A. (2005). *Trudovaya motivatsiya: ucheb. posob. [Labor motivation: A Study Guide]*. Moscow: TK Velbi, Izd-vo Prospekt. [in Russian].
13. Samoukina N. V. (2019). *Effektivnaya motivatsiya personala pri minimalnyih zatratah. [Effective staff motivation at minimal cost]*. Izd. 4-e, dopoln. Moscow: Russkaya shkola upravleniya. [in Russian].
14. Pugachev V. P. (2019). *Upravlenie personalom organizatsii. [Organization HR Management]*. Izd. 2-e, ispravl. i dop. Moscow: Izdatelstvo Yurayt. [in Russian].
15. *Strategichny`j menedzhment: navch. posib. / Butko M.P. et al. (2016)*. Kiev: Centr uchbovoyi literatury. [in Ukrainian].
16. Vihanskiy O. S. & Naumov A. I. (2016). *Menedzhment: uchebnik. [Management: a textbook]*. Izd. 6-e. Moscow: Magistr: INFRA-M. [in Russian].
17. Hagur F. R. (2011). *Kategoriya «Udovletvorennost trudom» v sotsiologicheskom izmerenii. [The category of «job satisfaction» in the sociological dimension]*. *Teoriya i praktika obschestvennogo razvitiya. Theory and practice of social development*, 8. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kategoriya-udovletvorennost-trudom-v-sotsiologicheskom-izmerenii>. [in Russian].
18. Shinkarenko V. G. & Krivoruchko O. N. (1999). *Upravlenie rezultatami deyatelnosti rabotnikov ATP. [Managing the performance of MTE workers]*. Kharkov: HGADTU. [in Russian].
19. Kaplan R. & Norton D. (2009). *Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayuschie sbalansiro-vannuyu sistemu pokazateley. [Strategy Oriented Organization. How organizations using a balanced scorecard are singing in the new business environment]*. Moscow: Olimp-Biznes. [in Russian].
20. Mozgovoy A. I. (2014). *Motivatsiya personala na osnove sistemyi sbalansi-rovannyih pokazateley [Personnel motivation based on a balanced scorecard]*. *Internet-zhurnal «Naukovedenie». Internet journal «Science of Science»*, 5(24). Retrieved from: <https://naukovedenie.ru/PDF/166EVN514.pdf>. [in Russian].
21. Ilinova O. V. (2018). *Materialnoe stimulirovanie personala na osnove Key Performance Indicators v ramkah sbalansirovannoy sistemyi pokazateley kak instrument strategicheskogo upravleniya predpriyatiem [Material incentives for personnel based on Key Performance Indicators in the framework of a balanced*

scorecard as a tool for strategic enterprise management]. *Vestnik Evraziyskoy nauki. Bulletin of Eurasian Science*, 1. Retrieved from: <https://esj.today/PDF/27ECVN118.pdf>. [in Russian].

22. Kryvoruchko O. M. (2006). *Menedzhment yakosti na pidpry`emstvax: teoriya, metodologiya i prakty`ka: monografiya [Quality management in enterprises: theory, methodology and practice: monograph]*. Kharkov: XNADU. [in Ukrainian].

23. Vorobyova M. A. (2015). *Psihologiya truda: uchebnoe posobie. [Labor Psychology: A Study Guide]*. Yekaterinburg: Izdatelstvo Ural.gos.ped.un-t. [in Russian].

24. *Chelovecheskie resursy Urala. Slovar terminov. [Human resources of the Urals. Glossary of Terms]*. Retrieved from: <http://www.uhr.ru/index/tesaurus/t/4033,0.html>. [in Russian].

25. Guseva T. I. & Kataryan T. V. (2019). *Psihologiya lichnosti: uchebnoe posobie. [Psychology of personality: A Study Guide]*. Saratov: Nauchnaya kniga. Retrieved from: <http://www.iprbookshop.ru/81081.html>. [in Russian].

26. Velichko Ya. I. (2018). Otsenka motivatsionnogo potentsiala rabotnikov predpriyatiya [Assessment of the motivational potential of employees]. *Ekonomika transportnogo kompleksa. Economics of the transport complex*, 31, 133–149. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-motivatsionnogo-potentsiala-rabotnikov-predpriyatiya>. [in Russian].

27. Toschenko Zh. T. & Tsvetkova G. A. (2018). *Sotsiologiya truda: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata. [Sociology of labor: textbook and workshop for academic undergraduate]*. Izd 2-e, pererab. i dop. Moscow: Izdatelstvo Yurayt. [in Russian].

28. Kryilov N. (2002). Kakaya teoriya ispolzuetsya vashey kompaniey? [What theory is your company using?]. *Kadry predpriyatiya. Company personnel*, 8. Retrieved from: <http://www.kapr.ru/articles/2002/8/400.html>. [in Russian].

29. Scherbakova E. M. (2013). Orientatsiya na vnutrennego potrebitelya kak metod motivatsii personala [Orientation to the internal consumer as a method of staff motivation]. *Problemyi sovremennoy ekonomiki: materialyi III Mezhdunar. nauch. Konf. Problems of the modern economy: proceedings of the III International Scientific Conference*, 0, 118–121. Chelyabinsk: Dva Komsomoltsa. Retrieved from: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/92/4364>. [in Russian].

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОБ'ЄКТІВ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Анотація. У статті поданої аналіз наявних об'єктів мотивування, який демонструє, що для реалізації функції мотивування необхідне комплексне управління трудовою поведінкою працівників. Комплексність характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю чинників, які визначають або формують трудову поведінку суб'єкта й об'єкта трудової поведінки та функцій суб'єкта поведінки, що реалізуються нею в процесі досягнення результатів, тобто реалізації трудової поведінки.

Метою статті є подальший розвиток теоретичних положень, методичних і практичних рекомендацій щодо комплексного управління трудовою поведінкою працівників шляхом формування системи об'єктів мотивування, що визначає чинники формування та реалізації трудової поведінки.

У випадку додавання до системи об'єктів мотивування чинників, які формують трудову поведінку, розглядається опосередкований вплив суб'єктів управління на поведінку членів організації, що ґрунтується на впливі на особистість працівника, на його систему мотивів, вивчає його реакції на стимули. Розроблення функціональної структури трудової поведінки як об'єкта мотивування передбачає безпосередній прямий вплив на процес здійснення роботи та її результати, що мають значення як для окремих працівників, так і для всієї організації, а також її цільових груп.

Принциповою відмінністю запропонованої у статті схеми системи об'єктів мотивування є розмежування чинників, що формують трудову поведінку та її реалізацію. Друга відмінність полягає у виділенні зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують трудову поведінку працівника та впливають один на одного. До зовнішніх чинників належать інтереси зовнішніх споживачів (клієнтів, власників та інших груп). До внутрішніх чинників належать інтереси внутрішніх споживачів, ціннісні орієнтації, мотиваційний потенціал працівника. Також враховується оцінка корисності досягнутих результатів для окремого працівника, групи та колективу організації загалом, а також для всіх основних цільових груп.

Використання запропонованої схеми об'єктів мотивування дозволить на більш високому рівні визначити мотивування як функцію управління та розробити відповідні мотиваційні впливи суб'єкта управління, що забезпечить адаптацію організації до умов нестабільного зовнішнього середовища та її конкурентоспроможність.

Ключові слова: мотивування, трудова поведінка, мотиваційний потенціал, об'єкти мотивування, система об'єктів мотивування.

DEVELOPING THE SYSTEM OF EMPLOYEES MOTIVATION OBJECTS

VELYCHKO Ya., Assistant, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Abstract. The article presents an analysis of existing objects of motivation, which showed that for the full realization of the function of motivation, it is necessary to comprehensively manage the labor behavior of workers. Complexity is characterized by the interconnectedness and interdependence of factors that determine or shape the labor behavior of the subject, the object of labor behavior and the functions of the subject of behavior, realized by it in the process of achieving results, that is, the implementation of labor behavior.

The aim of the article is further development of theoretical principles, methodological and practical recommendations for the integrated management of labor behavior of employees through developing a system of motivation objects, taking into account the factors of formation and implementation of labor behavior.

When the factors that form labor behavior are included in the system of motivation objects, the indirect influence of management subjects on the behavior of organization members is considered, which is based on the impact on the employee's personality, on his motive system, his reactions to incentives are studied. The development of the functional structure of labor behavior as an object of motivation implies a direct impact on the process of performing work and its results, which are significant both for individual employees and for the organization as a whole, as well as for its target groups.

The fundamental difference of the scheme of the motivation objects system, proposed in the article, is the differentiation of factors that form labor behavior, and its implementation. The second difference is the allocation of external and internal factors that shape the employee's labor behavior that affect each other. The external factors include the interests of external consumers: customers, owners and other target groups. The internal factors are the interests of internal consumers, value orientations, attitudes and motivational potential of the employee. Thirdly, the assessment of the usefulness of the achieved results is taken into account for an individual employee, their group and the organization's team as a whole, as well as for all the main target groups: customers, owners and others.

Using the proposed scheme of motivation objects will allow to approach at a higher level the formation of motivation as a function of management and the development of appropriate motivational influences on the part of the management subject; it will ensure the adaptation of the organization to the conditions of an unstable external environment and its competitiveness.

Key words: *motivation, labor behavior, motivational potential, objects of motivation, system of motivation objects.*