

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ

APPROACHES TO MANAGEMENT OF MOTIVATION SECURITY

У статті визначено підходи до управління мотиваційною безпекою та обґрунтовано необхідність їх виділення. Зокрема, акцентовано увагу на важливості застосування інтегрованих, або синтетичних, підходів до управління, оскільки їхні характерні ознаки відповідають особливостям мотиваційної безпеки та процесам її забезпечення. Розглянуто змістовий, процесний, системний та ситуаційні підходи до управління мотиваційною безпекою. Змістовий підхід відштовхується від того, що основа мотивації полягає у визначенні потреб працівників, а тому процес управління нею розпочинатиметься з визначення змістових характеристик (потреб). Процесний підхід ґрунтується на тому, що мотивація є управлінським процесом, який передбачає виконання сукупності базових функцій – від планування процесу забезпечення мотиваційної безпеки до його контролю. Системний підхід базується на тому, що мотиваційна безпека є системним утворенням, яке включає низку компонентів, і процес управління нею зумовлює необхідність урахування взаємозв'язків між елементами цієї системи. Ситуаційний підхід передбачає, що управління здійснюватиметься залежно від ситуації, це зумовлено тим, що мотиваційна безпека залежить від низки внутрішніх та зовнішніх чинників і може змінювати свої рівень і структуру.

Ключові слова: безпека, мотиваційна безпека, змістовий підхід, процесний підхід, ситуаційний підхід, системний підхід.

В статті определены подходы к управлению мотивационной безопасностью и обоснована необходимость их выделения.

В частности, акцентировано внимание на важности применения интегрированных, или синтетических, подходов к управлению, поскольку их характерные признаки соответствуют особенностям мотивационной безопасности и процессам ее обеспечения. Рассмотрены содержательный, процессный, системный и ситуационный подходы к управлению мотивационной безопасностью. Содержательный подход отталкивается от того, что основа мотивации заключается в определении потребностей работников, поэтому процесс управления ею должен начинаться с определения содержательных характеристик (потребностей). Процессный подход основывается на том, что мотивация является управленческим процессом, который предусматривает выполнение совокупности базовых функций – от планирования процесса обеспечения мотивационной безопасности до его контроля. Системный подход базируется на том, что мотивационная безопасность является системным образованием, включающим ряд компонентов, и процесс управления ею предопределяет необходимость учета взаимосвязей между элементами этой системы. Ситуационный подход предполагает, что управление будет осуществляться в зависимости от ситуации, это обусловлено тем, что мотивационная безопасность зависит от ряда внутренних и внешних факторов и может менять свои уровень и структуру.

Ключевые слова: безопасность, мотивационная безопасность, содержательный подход, процессный подход, ситуационный подход, системный подход.

УДК 334.02:005.95

<https://doi.org/10.32843/infrastruct42-31>

Коленда Н.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Східноєвропейський національний
університет імені Лесі Українки

Kolenda Nataliia

Lesya Ukrainka Eastern European
National University

The approaches to the management of motivational security are defines and the necessity for their allocation are substantiates. In particular, attention is focused on the importance of using integrated or synthetic approaches to management, since their characteristic features correspond to the peculiarities of motivational security and the processes of its provision. Signs integrated approaches is that they deny the universality of management and the need to respect only one approach, the standard guidelines, rules and procedures; take into account the effect of synergy; are based on the fact that the management process is a complex, multidimensional phenomenon that depends on the factors of the external and internal environment and their interrelation. The substantive, process, system and situational approaches to the management of motivational security are discusses in the article. A substantive approach is based on the fact that the basis of motivation lies in determining the employees needs, therefore, the process of managing it begins with the definition of meaningful characteristics (needs). The process approach is based on the fact that motivation is a management process that provides for the implementation of a set of basic functions from planning the process of ensuring motivational security to its control. A systematic approach is based on the fact that motivational safety is a systemic formation that includes a number of components, and its management process have to take into account the relationships between the elements of this system. The situational approach assumes that management will be carried out depending of the situation, which is due of the fact that motivational security depends of a number of internal and external factors that can change its level and structure. The scientific novelty of the work is expand the theoretical foundations of management and security. For the first time, approaches to the management of motivational security which include substantive, process, system and situational approaches have been identified. The practical significance of the research is disclosed in the recommendations for management of motivational security in accordance with the proposed approaches.

Key words: security, motivational security, content approach, process approach, situational approach, system approach.

Постановка проблеми. Досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств показує, що завдяки вмотивованому персоналу можна досягти визначених цілей діяльності, тому управління мотивацією і, відповідно, мотиваційною безпекою є важливим та актуальним завданням. І.В. Шульженко та Т.О. Сазонова [1, с. 80] вважають, що у процесі мотивації необхідно забезпечувати бажання та можливість працювати, а також розвиток персоналу. Бажання працювати досягається за рахунок стимулювання працівників, можливість – за раху-

нок створення сприятливих та комфортних умов діяльності, а розвиток є невід'ємним складником мотивації персоналу. Проте пошук шляхів щодо забезпечення мотиваційної безпеки повинен базуватися на певних управлінських підходах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз напрацювань науковців у сфері забезпечення мотиваційної безпеки показав їх фактичну відсутність, оскільки це поняття є новим і фактично не дослідженим. Однак є достатньо досліджень, у яких висвітлюються проблеми

менеджменту у сфері мотивації та управління соціальною і кадровою безпекою [2–5], до яких включають і мотиваційну.

Постановка завдання. Метою статті є розвиток теоретичних основ забезпечення мотиваційної безпеки, що включатиме формування відповідних управлінських підходів, які доцільно застосувати у системі менеджменту безпеки, зокрема мотиваційної.

Виклад основного матеріалу дослідження. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі підхід до управління визначили як певні принципи, концепції та прийоми, що ґрунтуються на відповідних теоретичних та практичних засадах управління [6, с. 44].

У ХХ ст. внаслідок посилення взаємозв'язку між елементами соціально-економічної системи та поглиблення зв'язків із зовнішнім середовищем були сформовані інтегровані, або синтетичні, підходи до управління. Основними серед них виділено системний, ситуаційний та процесний. Ознаками інтегрованих підходів є те, що вони заперечують універсальність управління та необхідність дотримання виключно одного підходу, стандартних принципів, правил чи процедур; ураховують ефект синергії; базуються на тому, що процес управління – це комплексне, багатовимірне явище, яке залежить від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та їх взаємозв'язку.

Загалом такі характеристики інтегрованих систем управління дають можливість зробити припущення, що їх застосування буде успішним й у сфері забезпечення мотиваційної безпеки, оскільки це явище багатогранне і потребує врахування та забезпечення ефекту синергії; мінливе, що вимагає адаптації і пристосування управлінських інструментів; залежне від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Критичний аналіз наукових праць дав змогу дійти висновку, що основними підходами до управління мотиваційною безпекою є змістовий, процесний, системний та ситуаційний.

Суть змістового підходу полягає у тому, що основу (зміст) мотивації становлять потреби, і саме від того, наскільки правильно і точно вони будуть визначені й у подальшому забезпечені, залежить рівень мотиваційної безпеки. Відштовхуючись від цього підходу, процес управління мотиваційною безпекою передбачатиме визначення основних потреб персоналу та шляхів їх задоволення (рис. 1).

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій (процесів), кожна з яких складається із серії взаємопов'язаних дій [7, с. 3].

Доцільність виділення процесного підходу до управління мотиваційною безпекою зумовлюється такими причинами:

- в основі мотивації персоналу може лежати одна з процесуальних теорій (теорія очікувань Врума, справедливості Адамса, комплексна теорія Портера-Лоулера, теорія постановки цілей Локка, теорія партисипативного управління), які ґрунтуються на самому процесі мотивації та чинниках, що впливають на його ефективність;

- мотивація за своєю суттю є процесом (послідовністю виконуваних функцій), у результаті якого відбувається спонукання до ефективної діяльності.

Тому з урахуванням виявлених передумов процесний підхід до управління мотиваційною безпекою пропонуємо розглядати як послідовність етапів, які в сукупності формуватимуть управлінський процес. При цьому вважаємо за доцільне виділити такі етапи:

- визначення рівня мотиваційної безпеки та його відповідності наявним потребам;

- пошук шляхів підвищення рівня мотиваційної безпеки;

- аналіз можливостей щодо забезпечення зростання рівня мотиваційної безпеки, а також обмежень, загроз і перешкод;

- визначення напрямів дій щодо управління мотиваційною безпекою;

- реалізація плану дій;

- отримання результату;

- оцінка результату та його відповідності поставленій меті.

У разі отримання очікуваного результату знову повертаємося до першого етапу і розпочинаємо оцінку рівня мотиваційної безпеки та його відповідності бажаному значенню і повторюємо всі наступні етапи. Якщо отриманий результат менший за очікуване значення, то варто переглянути заплановане значення показника у бік зменшення і пройти всю послідовність етапів (рис. 2).

Тому комплексне бачення процесу забезпечення мотиваційної безпеки підприємства повинно передбачати виявлення потреб персоналу та пошук можливостей їх задоволення шляхом використання методів мотивації. При цьому варто



Рис. 1. Змістовий підхід до управління мотиваційною безпекою

Джерело: авторська розробка

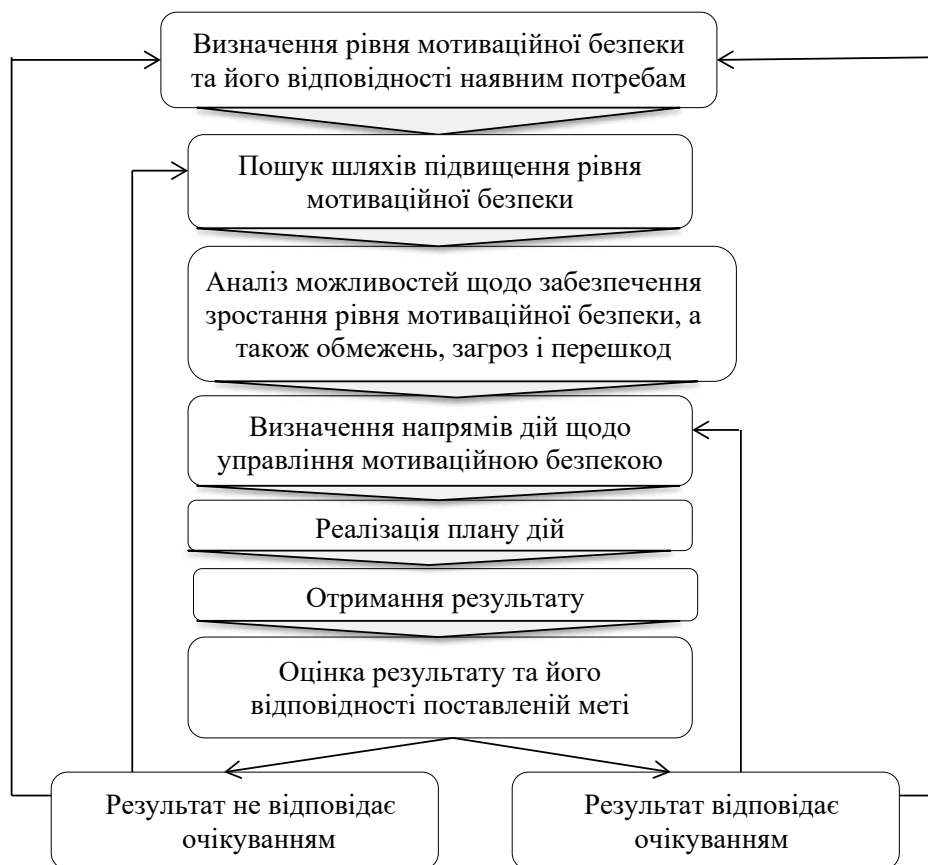


Рис. 2. Процесний підхід до управління мотиваційною безпекою

Джерело: авторська розробка

пам'ятати, що кожна людина є індивідуальною, як і її потреби, тому для одних працівників достатнім буде забезпечення, наприклад, матеріальної безпеки, для інших – трудової і соціально-психологічної, а для деяких – усіх п'яти складників.

Також варто зважати на те, що потреби змінюються з часом, і ті мотиви, які були актуальними сьогодні, завтра не матимуть особливого значення, тому процес мотивування, як і процес забезпечення мотиваційної безпеки, потребує постійного моніторингу.

Не варто при цьому спрощувати сам процес забезпечення мотиваційної безпеки, розглядаючи його як результат мотивування, оскільки рівень мотиваційної безпеки залежить від мотивації, але це один з інструментів щодо її забезпечення, який відіграє значну, проте не виняткову роль у цьому процесі.

З іншого боку, не варто переоцінювати ефект, який несе мотивація, адже за сучасних умов працівники не просто хочуть мати високооплачувану та престижну роботу, а прагнуть знайти таке місце працевлаштування, де буде гарантовано психологічний комфорт, сприятливі умови праці, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, забезпечено гарантії у разі втрати працездатності, звільнення чи виходу на пенсію,

тобто там, де людина відчуває себе захищено та комфортно у довгостроковій перспективі.

Усе це зумовлює необхідність зміни уявлення управлінського персоналу про процес мотивування персоналу через призму забезпечення його мотиваційної безпеки, оскільки, як показало проведене дослідження, ці процеси є взаємопов'язаними і за правильного підходу до їх організації забезпечать отримання соціального та економічного ефектів (рис. 3).

Системний підхід до управління зумовлює «дослідження конкретного об'єкта управління як системи, що включає в себе всі складові елементи або характеристики організації як системи, тобто характеристики входу, процесу, виходу» [8]. Виходячи із цього трактування, вбачається логіка у застосуванні системного підходу і до управління мотиваційною безпекою, оскільки це явище можна розглядати як систему, яка функціонує в умовах зовнішнього середовища, перебуває під впливом певних чинників і залежить від них, а також включає низку елементів. Також мотиваційна безпека є елементом соціальної безпеки та безпеки підприємства як соціально-економічної системи.

Логічним є застосування ситуаційного підходу до управління мотиваційною безпекою, оскільки це явище пов'язане з постійними загрозами та

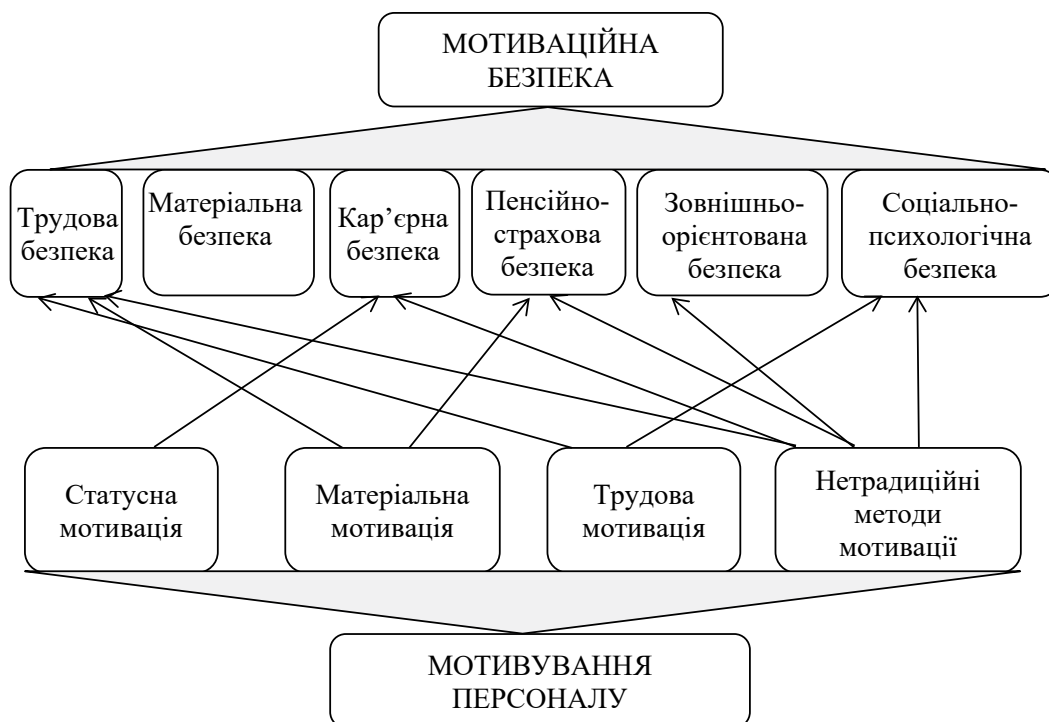


Рис. 3. Схема впливу мотивування персоналу на мотиваційну безпеку підприємства

Джерело: авторська розробка

ризиками, мінливістю зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність пристосування до ситуації та вжиття відповідних заходів. Під час практичного використання цього підходу до управління доцільно розробляти таблицю рішень для кожного складника мотиваційної безпеки та її загального рівня. Така таблиця рішень міститиме перелік заходів, які варто впроваджувати залежно від рівня ризиків мотиваційної безпеки чи її складників та ймовірності їх настання.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, результатом проведеного дослідження стало визначення підходів до управління мотиваційною безпекою.

Наукова новизна роботи полягає у розширенні теоретичних основ менеджменту та безпекознавства. Уперше виділено підходи до управління мотиваційною безпекою, які включають змістовий, процесний, системний та ситуаційний.

Практична значимість дослідження розкривається у поданих рекомендаціях щодо управління мотиваційною безпекою відповідно до запропонованих підходів.

Проте результати дослідження не є вичерпними, необхідне подальше вивчення теоретичних та прикладних аспектів забезпечення мотиваційної безпеки та управління цим процесом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий*

вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 2(41). С. 79–83.

2. Лаврик О.Л., Булига Т.О. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз.* 2017. Т. 27. № 4. С. 225–229.

3. Іляш О.І., Биченкова М.Е. Роль мотивації праці у системі соціальної безпеки працівників. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2012. Вип. 22.2. С. 373–376.

4. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір.* 2012. № 2(6). С. 38–45.

5. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1992. 704 с.

7. Безгін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України.* 2009. № 2. С. 3.

8. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень. URL: http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhdid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787 (дата звернення: 25.03.2020).

REFERENCES:

1. Shulzhenko I.V., Sazonova T.O. (2010) Suchasni pidkhody do motyvatsii personalu v menedzhmentі [Modern approaches to motivation of personnel in management]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy.* no. 2(41). pp. 79–83.

2. Lavryk O.L., Bulyha T.O. (2017) Systema motyvatsii diialnosti personalu yak chynnyk dosiahnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [System of motivation of personnel activity as a factor of achieving financial and economic safety of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats.* Vol. 27. no. 4. pp. 225–229.
3. Iliash O.I., Bychenkova M.E. (2012) Rol motyvatsii pratsi u systemi sotsialnoi bezpeky pratsivnykiv [Role of motivation in work social security workers]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy.* no. 22.2. pp. 373–376.
4. Mekheda N.H., Marenych A.I. (2012) Sotsialno-motyvatsiini skladovi kadrovoi bezpeky [Social and motivational components of personnel security]. *Finansovyi prostir: mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal.* no. 2(6). pp. 38–45.
5. Kolot A.M., Tsymbaliuk S.O. (2011) *Motyvatsiia personal* [Motivation the personnel]: pidruchnyk. Kyiv: KNEU.
6. Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. (1992) *Osnovyi menedjmenta* [Fundamentals of Management]. Moskva.
7. Bezghin K.S., Hryshyna I.V. (2009) Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom [Comparative analysis of process and functional approaches to enterprise management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy.* no. 2. pp. 3.
8. Ostapchuk O.Ie. (2011) Systemnyi pidkhid do upravlinnia ta pryiniattia upravlinskykh rishen [A systematic approach to management and decision-making]. Available at: http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787 (accessed 25 March 2020)