

Тема вебінару: Мотивація та розвиток працівників публічної сфери в умовах кризи / Motivation and development of public sector workers in crisis conditions

Мета вебінару полягає у поглибленні знань слухачів щодо сутності мотивації та розвитку працівників, розгляді основних теорій мотивації людської діяльності, оволодіння навичками мотивування, побудови команди та розвитку працівників публічної сфери в умовах кризи.

План вебінару:

1. Що таке мотивація?
2. Особливості мотивації в умовах кризи.
3. Теорії мотивації людської діяльності.
4. Розвиток працівників.
5. Командобудування як невід'ємний елемент мотивації працівників.
6. Вплив теорії поколінь на мотивацію працівників.

Основні завдання вебінару:

- 1) розглянути основні поняття, що стосуються мотивації та особливості мотивації працівників публічної сфери в умовах кризи;
- 2) проаналізувати основні теорії мотивації людської діяльності та вплив теорії поколінь на мотивацію працівників;
- 3) охарактеризувати важливі інструменти для розвитку працівників;
- 4) розглянути особливості командобудування та навчитись формувати ефективні команди;
- 5) оволодіти навичками побудови ефективної системи мотивації, розвитку працівників та командобудування.

1. Що таке мотивація?

*«Коли мова йде про те, щоб організація рухалась вперед,
то все упирається в мотивацію людей»
Лі Якокка, американський підприємець,
промисловець і письменник*

Численні дослідження показують, що можливості людини в процесі трудової діяльності реалізуються не більш ніж на 30-40%. Керівників завжди

цікавило, за яких умов людина охоче виконує чуже завдання, що нею управляє, що змушує напружувати всі сили, іноді навіть приносити значні жертви, виконуючи свою роботу.

Мотивація – вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Функція мотивації включає ряд таких взаємозалежних дій керівника:

- 1) спілкування з підлеглими і роз'яснення їм цілі діяльності організації;
- 2) визначення правил і норм діяльності;
- 3) підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- 4) своєчасна й об'єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- 5) заохочення і покарання працівників;
- 6) створення сприятливого мотиваційного середовища.

Попередньо варто дати визначення основним поняттям, якими будемо оперувати надалі: потреби, винагороди, цінності, мотиви, стимули.

Потреби – це те, що виникає і знаходиться всередині людини і виявляється в індивідуальній формі. Це особливий стан психіки індивіда, усвідомлення ним незадоволеності, відчуття відсутності чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Виникають потреби як усвідомлені, так і неусвідомлені, і велика їх частина періодично відновлюється.

Іншим елементом спонукання до трудової діяльності (після потреби) є винагорода. *Винагорода* – це те, що людина вважає для себе цінним, це широкий вибір конкретних засобів, що базуються на системі цінностей працівника. Розрізняють зовнішні винагороди, що дає організація і внутрішні винагороди, що дає власне робота.

Крім потреб і винагороди, людиною також можуть рухати інші причини і підстави – цінності. *Цінності* – це потреби людей, вироблені, узагальнені і загальноприйняті в результаті їхньої взаємодії і взаємного узгодження. Цінності

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також від дії інших мотивів, які виникають паралельно з цим. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але і визначає, що і як треба зробити. *Мотивування* – це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній визначених мотивів.

Стимули – це подразники чи важелі впливу, що викликають визначені мотиви, це можливість одержання засобів задоволення своїх потреб за виконання визначених дій. Стимулами можуть виступати дії інших людей, окремі предмети,

обіцянки, носії обіцянок і можливостей. У різних людей може бути різна реакція на ті ж самі стимули. *Стимулювання* – це процес використання різних стимулів для мотивації людей, засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація.

2. Особливості мотивації в умовах кризи

Під час однієї з найбільш глобальних криз в Україні – повномасштабної війни – усі публічні установи та організації обов’язково повинні працювати ефективно в тилу для збереження економіки країни. Це важке випробування для всіх українців, особливо для керівників, перед якими стоїть завдання зберегти свій персонал, адже саме він виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності кожної організації. Економічна криза спонукає до використання нових підходів до управління персоналом, які можуть забезпечити стабільний розвиток. Особливе місце у забезпеченні соціально-економічної ефективності управління персоналом публічної установи чи організації належить мотивації, оскільки ефективне управління мотивацією працівників дозволяє запустити механізм успіху публічної установи чи організації.

Воєнний стан в Україні значно вплинув на продуктивність праці працівників. Про це свідчать дані на рис. 1.



Рис. 1. Вплив воєнного стану на продуктивність праці працівників

Окрім того, значна частина українців скаржаться на погане самопочуття (рис. 2).

Дані у %

♂ **10%**
 не мали/мають скарг на
 самопочуття за останні 4 місяці



База: N=690

Q4. Чи мали/маєте скарги на ваше самопочуття за останні 4 місяці?



Рис. 2. Скарги українців на погане самопочуття через воєнний стан

В свою чергу, погіршується психічний стан працівників, що значно знижує їх професійну ефективність (рис. 3).



Рис. 3. Вплив психічного стану працівників на професійну активність

Як підняти мотивацію команди під час війни?

- 1) постановка цілей та чітких дедлайнів, рух від завдання до завдання;
- 2) регулярна комунікація та індивідуальний підхід;
- 3) похвала та подяка;
- 4) виявлення турботи та емпатії;
- 5) проведення спільних корпоративних заходів (спільні навчання, відрядження тощо).

3. Теорії мотивації людської діяльності

Фундаментом системи мотивації є психологічні аспекти, які формувались у різних теоріях мотивації протягом десятиліть. Їх розуміння та використання допомагає керівнику сформувавши стратегії й тактику задля впливу на працівника, спираючись на конкретні умови діяльності та особливості характеру, мислення та професійної зрілості кожного працівника. За допомогою теорій мотивації праці досліджуються причини, що визначають та підтримують людську діяльність. Ці теорії дають розуміння того, що саме спонукає людину до вчинків, як вона приймає рішення та які результати вона очікує одержати від своїх дій. Кожна із теорій мотивації використовує у своїй сутності різні підходи: біологічні, соціальні й психологічні.

У сучасному суспільстві можна виокремити багато обґрунтованих *теорій мотивацій*, які умовно поділяються на три групи (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація основних теорій мотивації

Група теорій мотивації	Різновид теорії
Первинні теорії мотивації	1. Теорія Фредеріка Тейлора. 2. Теорія «батога і пряника». 3. Теорія «X-Y-Z».
Змістовні теорії мотивації	1. Теорія потреб Абрахама Маслоу. 2. Теорія Клейтона Альдерфера. 3. Теорія Девіда Мак-Клелланда. 4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.
Процесуальні теорії мотивації	1. Теорія очікувань Віктора Врума. 2. Теорія Бересса Скіннера. 3. Теорія Едвіна Лока. 4. Теорія справедливості Стейсі Адамса. 5. Теорія Портера-Лоулера.

В основі *первинних теорій мотивації* лежить історичний досвід поведінки людини. Серед них виокремлюють наступні: теорію Фредеріка Тейлора, теорію «батога і пряника», теорію «X-Y-Z».

В основі *змістовних теорій мотивації* лежить потреба. Найбільш популярнішими серед них є наступні: теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія Клейтона Альдерфера, теорія Девіда Мак-Клелланда та двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.

В основі *процесуальних теорій мотивації* лежить лінія поведінки людини, тобто вважається, що людина поводить себе по-різному у різних ситуаціях і це впливає на рівень її вмотивованості. Серед процесуальних теорій мотивації ми

виокремили наступні: теорію очікувань Віктора Врума, теорію посилення мотивації Бересса Скіннера, теорію постановки цілей Едвіна Лока, теорію справедливості Стейсі Адамса та теорію Портера-Лоулера.

4. Розвиток працівників

Керівники публічної сфери повинні враховувати не тільки обов'язкове навчання та підвищення кваліфікації, але й внутрішнє корпоративне навчання працівників, що відіграє важливу роль у формуванні мотиваційного механізму.

Список безкоштовних онлайн-платформ для самоосвіти:

1. Українська платформа масових відкритих онлайн-курсів «Prometheus».
2. Американський освітній проект «Coursera».
3. Освітній веб-портал для навчання «Дія. Цифрова освіта».
4. «БУМ online (Відкритий університет Майдану)».
5. Студія онлайн-освіти «EdEra (Education Era)».
6. Освітня платформа «Lingva» та ін.

Також рекомендовано читати різні професійні книги та наукові видання.

5. Командобудування як невід'ємний елемент мотивації працівників.

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Командоутворення (англ. – «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів

згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Цікавою у роботі команди є модель *Патріка Ленсіоні*, який розглядає 5 вад, що перешкоджають командобудуванню (рис. 4).

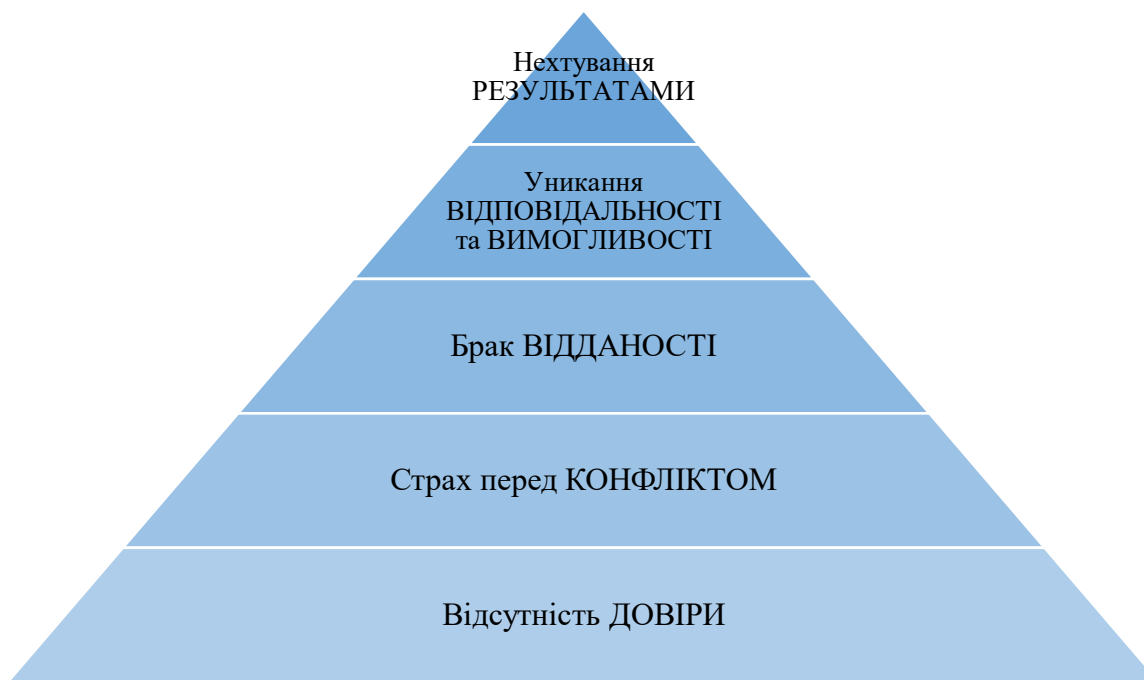


Рис. 4. Модель «5 вад у роботі команди» Патріка Ленсіоні

1. Перша дисфункція – це *відсутність довіри* серед членів команди. По суті, це виникає тому, що ніхто в колективі не хоче бути вразливою мішенню для інших. Там, де члени команди приховують один від одного свої помилки та слабкі місця, створити основу для довіри неможливо.

2. Неспроможність створити атмосферу довіри є руйнівним фактором і підґрунтям для другої вади – *страху перед конфліктом*. Команди, яким бракує довіри, не в змозі залучитися до запеклої безкомпромісної битви ідей, натомість вони вдаються до завуальованих дискусій і прогнозованих коментарів.

3. Відсутність конструктивного конфлікту є серйозною проблемою, позаяк він гарантує третю дисфункцію команди – *брак відданості*. Не оприлюднивши свої думки в процесі палких і відкритих дебатів, члени команди майже ніколи не переймаються реалізацією прийнятих рішень, хоча під час нарад роблять вигляд, ніби погоджуються.

4. Оскільки члени команди не виявляють щирої зацікавленості та відданості справі, виникає четверта хиба – *уникання відповідальності та вимогливості*. Без відданості чіткому плану дій навіть найбільш цілеспрямовані та енергійні співробітники часто не наважуються спитати зі своїх колег,

помітивши, що їхні дії чи поведінка – не на користь команді.

5. Відсутність відповідальності та взаємної вимогливості сприяє розвитку п'ятої вади – *нехтування результатами*. Це виникає тоді, коли члени команди ставлять свої особисті потреби (такі як власне «я», кар'єрне зростання або визнання) чи навіть потреби власних підрозділів вище за спільні цілі команди.

Формування команди базується на принципах: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- 1) члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- 2) єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- 3) кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- 4) єдиний лідер, визнаний командою;
- 5) неформальна і відкрита атмосфера;
- 6) члени групи прислухаються один до одного;
- 7) в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- 8) в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- 9) рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- 10) конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

6. Вплив теорії поколінь на мотивацію працівників.

Теорія поколінь була розроблена Уільямом Штраусом та Нілом Хоувом, які розкрили особливості поколінь у 1991 році. В основі даної моделі лежать цінності людей, які жили у різний період часу, і які формувалися під впливом різних подій. Сьогодні досить широко використовують у своїй діяльності теорію поколінь топ-менеджери, HR-менеджери, маркетологи, економісти, соціологи, психологи та ряд інших фахівців, оскільки зрозумівши особливості та відмінності різних поколінь, можна знайти підхід до людей, різних за віком та значно покращити результати діяльності.

З тих людей, які живуть сьогодні, виділяють шість поколінь (рис. 5).

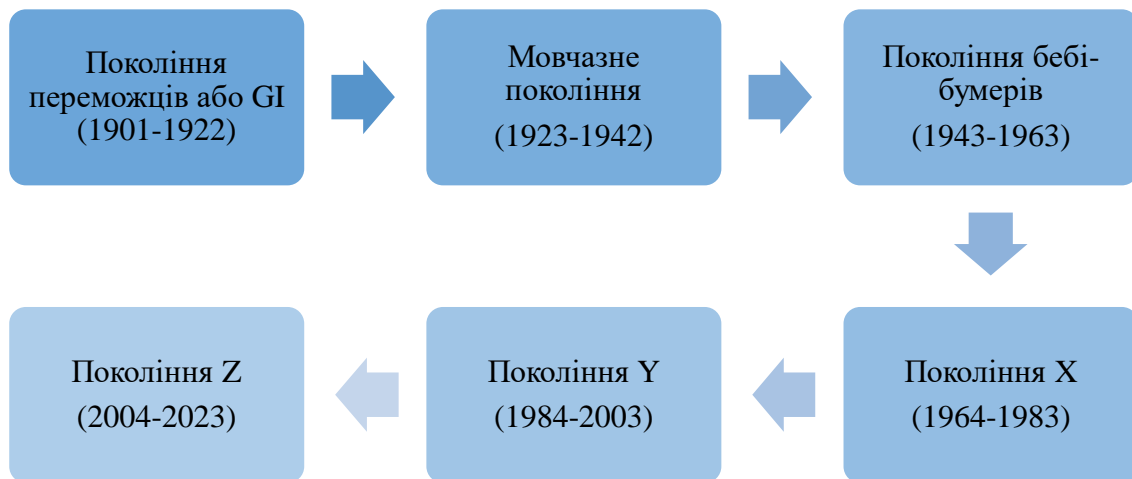


Рис. 5. Основні покоління

Штраус та Хоув розглядають під поколінням сукупність людей, які народилися у проміжок часу, що складає близько 20 років, тобто одну фазу життя: дитинство, молодість, середній вік та старість. Для кожного покоління є характерними наступні три критерії:

- 1) представники одного покоління належать до однієї історичної епохи та зустрічаються з одними і тими важливими історичними подіями;
- 2) представники одного покоління поділяють певні моделі поведінки та загальні переконання;
- 3) представники одного покоління, володіючи знаннями про досвід та особливості, розділяють відчуття приналежності до певного покоління.

Роки народження різних поколінь трохи відрізняються, виходячи із географії, значних подій в історії, які стосуються розвитку цінностей у поколіннях, а також існуючих тенденцій.

Для представників сучасного середовища важливими є останні чотири покоління, які відносять до працездатного населення, а саме: бекі-бумери, покоління Х, Y та Z. Їх мотиви, підхід до роботи та навчання й цінності значно відрізняються між собою. Розглянемо характерні особливості поколінь, що визначають їхні цілі та цінності (табл. 2).

Таблиця 2

Характерні особливості різних поколінь працездатного віку

Характерні особливості	Бекі-бумери	Покоління Х	Покоління Y	Покоління Z
Ставлення до навчання	Важливу роль відіграє академічна освіта. Бумери готові вчитися	Прагнуть постійно вчитись, накопичувати знання, готові	Неформальне навчання, важливість практики та віддаленого	Володіють швидким веб-пошуком і часто навчаються онлайн.

	самі та бути наставниками для інших.	вкладати в освіту власні кошти.	навчання. Важливо бачити кінцевий результат.	Переважає неформальне цільове навчання.
Цінності	Зацікавленість в особистому зростанні й винагороді, оптимізм, командний дух та колективізм.	Авторитет старшого покоління, сімейні цінності, готовність до змін, прагматизм, індивідуалізм та надія на себе.	Потрібно все і одразу, прагнення кинути виклик собі і суспільству, прагнення до самореалізації.	Волонтерська діяльність, турбота про екологію та навколишнє середовище, віртуальне спілкування.
Необхідність зворотного зв'язку	Необхідність зворотного зв'язку.	Прагнення до успіху та отримання винагороди за вкладені зусилля.	Професійне зростання, винагорода, важливість зворотного зв'язку.	Постійний зворотний зв'язок, потреба у власній приналежності.
Основні мотиви	Шанобливе ставлення, повага, корпоративність, нагороди, наявність соціального пакету.	Виклики, гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, зворотний зв'язок.	Цілепокладання, відповідальність, командна робота, увага на результатах, залученість.	Оплата та умови зайнятості, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, командна робота, корпоративна культура.

Основне завдання керівництва сучасних організацій сформувати таку систему мотивації праці працівників, що враховуватиме особливості усіх поколінь працівників, які працюють в тій чи іншій організації.

Висновки

Ефективне мотивування персоналу відіграє ключову роль у досягненні успіху та розвитку територіальної громади. Якісно сформована система мотивації, що поєднує як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, забезпечує: покращення продуктивності – мотивовані співробітники більш схильні до високоякісної та продуктивної роботи. Шляхом вдосконалення мотиваційного управління, громада може стимулювати працівників до досягнення кращих результатів у своїх обов'язках; залучення та утримання талановитого персоналу – конкуренція за талановитих спеціалістів стає все більш інтенсивною. Забезпечення ефективної мотивації може привернути

висококваліфікованих фахівців до роботи в територіальній громаді і зберегти їх на довгостроковій основі; підвищення задоволеності працівників – мотивовані працівники відчувають більшу задоволеність від своєї роботи, що може позитивно впливати на загальну робочу атмосферу. Це сприяє зниженню плинності кадрів та створенню сприятливого середовища для творчості та інновацій; ефективне використання ресурсів – мотиваційне управління дозволяє раціонально використовувати ресурси громади, такі як час, гроші та інші матеріальні ресурси.

Рекомендовані джерела:

1. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541>.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>
2. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12-18.
[https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)
3. Девід Стіллман, Йона Стіллман Покоління Z на роботі : книга. Харків : Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
4. Деніел Пінк Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує : книга. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 208 с.
5. Джефф Гейден Міф про мотивацію. Як налаштуватися на перемогу : книга. К. : Видавництво «Наш Формат», 2019. 192 с.
6. Дуглас Коупленд Покоління X : книга. К.: Видавництво «Комубук», 2016. 272 с.
7. Іцхак Адізес Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером : книга. К.: Видавництво «Наш Формат», 2018. 304 с.
8. Офіційний сайт «ВУМ online (Відкритий університет Майдану)». URL: <https://vumonline.ua/>
9. Офіційний сайт американського освітнього проекту «Coursera». URL: <https://www.coursera.org/>
10. Офіційний сайт освітнього веб-порталу для навчання «Дія. Цифрова освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>
11. Офіційний сайт студії онлайн-освіти «EdEra (Education Era)». URL: <https://www.ed-era.com/>

12. Офіційний сайт української платформи масових відкритих онлайн-курсів «Prometheus». URL: <https://prometheus.org.ua/>
13. Патрік Ленсіоні Ідеальний командний гравець. Як розпізнати і розвинути три основних якості : книга. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 192 с.
14. Патрік Ленсіоні П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог : книга. К. : Наш формат, 2017. 192 с.
15. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посібник для працівників апарату суду. Київ, 2010. 104 с.