

## ***Розділ 1. Менеджмент та адміністрування***

**УДК 330:65**

### **ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА І ПИТАННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

***Бакка О.Л.***

*викладач Бізнес Школи КРОК, професійний диплом з маркетингу Королівського  
Інституту маркетингу, Великобританія (CIM PD)*

### **BEHAVIORAL ECONOMICS AND STAFF MOTIVATION ISSUES**

***O. Bakka***

*Instructor of KROK Business School, a professional diploma in marketing of  
the Royal Institute Marketing, UK (CIM PD)*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-5-17>*

**Анотація.** В цій статті, спираючись на дослідження науковців та фахівців в сфері управління, керуючись міжнародним досвідом та знаннями, а також досвідом провідних спеціалістів в цій галузі, автор вказує шлях до управлінського успіху та дає відповідь на питання: які конкретні кроки та заходи необхідно вжити управлінцеві орієнтованому на отримання значного результату та як забезпечити розвиток і ефективну мотивацію своїх підлеглих? Як, зрештою, навчитись керівникові чути свій колектив та розумно і ефективно скеровувати та використовувати наявні ресурси як матеріальні так і нематеріальні. Також, автором проведені дослідження найбільш вдалих методів мотивації саме для наших теренів, з урахуванням ментальних, національних та культурних особливостей і на цій основі розроблені практичні поради керівникові на шляху глибинного розуміння ключових речей, котрі визначають поведінку співробітників і впливають на їх продуктивність. У цій статті йдеться

про те, які стимули і мотиви, у більшості випадків, керують поведінкою підлеглих, як достукатися до співробітника, щоб стимулювати його до максимально ефективної діяльності та проактивності на робочому місці. Що робити для того, щоб внутрішнє напруження співробітника не росло як сніжний ком, а зм'якшувалося і мінімізувалося через зовнішню спеціальну дію? Також, у цій статті маємо відповідь на питання: як в жорстких умовах сьогодення підвищувати ефективність підлеглих керівникам підприємств та підрозділів в Україні? Яким тенденціям на даний момент більше відповідають потреби українських заробітчанин: загальносвітовим або європейським і які з чинників, що впливають на бажання співробітників працювати, ефективніші для українців, ті що знаходяться як в площині фінансових винагород чи з розряду не фінансового стимулювання? Та інші важливі питання.

**Ключові слова:** поведінкова економіка, управління персоналом, фінансове та не фінансове стимулювання, мотивація персоналу, ефективне управління.

*Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 10.*

**Annotation.** In this article, based on the research of scientists and specialists in the field of management, guided by international experience and knowledge, as well as the experience of leading experts in this field, the author points the way to managerial success and answers the question: what specific steps and measures should be taken by an oriented manager to obtain a significant result and how to ensure the development and effective motivation of their subordinates? How, however, to learn the head to hear the collective and reasonably and effectively to direct and use available resources both material and non-material. Also, the author has conducted research on the most successful methods of motivation specifically for our open spaces, taking into account mental, national and cultural characteristics, and on this basis, practical advice has been developed for the manager on the path to a deep understanding of key things that determine the behavior of employees and affect their performance. This article describes what incentives and motives, in most cases, control the behavior of

subordinates, how to reach an employee in order to encourage him to work as efficiently as possible and to be proactive in the workplace. What should be done to prevent the employee's internal stress from growing like a snowball, but softening and minimizing through an external special action? Also, in this article there is an answer to the question: how in the harsh conditions of the present to increase the effectiveness of subordinate managers of enterprises and divisions in Ukraine? What trends are currently more in tune with the needs of Ukrainian workers in the world: global or European, and which of the factors affecting employees' willingness to work that are effective for Ukraine, those that are either in terms of financial rewards or non-financial incentives? And other important questions.

**Key words:** behavioral economics, personnel management, financial and non-financial incentives, staff motivation, effective management.

*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** Людина влаштована таким чином, що найважливішою його функцією, що працює через підсвідомість, є забезпечення власної безпеки. Це нормально. Це один з базових принципів: хочеш вижити – забезпеч свою безпеку. Особливо сильно цей рефлекс працює в тому випадку, коли людина перебуває в агресивному середовищі. Тобто в середовищі, що має на увазі конкуренцію. У той же час, якщо задатися питанням про те, що є одним з базових принципів існування ефективної економіки, ми отримаємо ідентичну відповідь – конкуренція. А якщо подивитися більш сфокусовано, то саме бізнес і, зокрема, фармацевтичний ринок є яскравими представниками високо конкурентного середовища. Очевидно, що всім, хто працює на цьому ринку від виробництва і до роздробу доводиться працювати в агресивному оточенні. Отже нестабільна економічна ситуація в країні є додатковим фактором тиску.

Немає необхідності пояснювати, що будь-який співробітник фармацевтичної компанії постійно знаходиться в стані стресу. Це вплив є істотним, оскільки змушує кожного підсвідомо брати участь у великих перегонах

на високоприбутковому технологічному ринку. І в цих перегонах будь-який співробітник може обирати тільки між двома ролями.

Першу роль можна умовно назвати «Жертва обставин» і описати за допомогою наступного внутрішнього діалогу: «Я переживаю, що мої результати роботи можуть виявитися нижчими від тих високих стандартів, які встановлені в компанії і/або в моєму колективі. Якщо в більшості випадків я не показую потрібний рівень, то скоро мій безпосередній начальник це помітить і зможе мене фінансово покарати, понизити в посаді або звільнити! Я б не хотів постраждати матеріально або втратити це місце. Потрібно постаратися якомога менше уваги керівника фокусувати саме на моїх результатах і весь час тримати в голові запасний набір причин, які нібито сильно заважають мені в роботі. Головне - зберегти «status quo».

Друга роль «Я - супер». І така позиція має на увазі наступну логіку існування: «Якщо я хочу залишитися в цій компанії і маю намір реалізувати свої кар'єрні або фінансові амбіції, я повинен постійно показувати результат, що перевершує високо встановлену планку. Я повинен працювати ще активніше, постійно вишукуючи нові можливості і піклуючись про те, щоб якомога більше керівників помітили мої надзусилля. Думка про мене у всіх тих, хто може вплинути на моє просування, завжди має бути високою. Будь-яка моя помилка може дуже дорого коштувати».

Якщо фармбізнес є жорстким середовищем, то в ньому виживають найсильніші – як підприємства, так і люди, що працюють на них. Всі співробітники – від директора заводу до підлеглих – знаходяться в постійному стресі і пошуці шляхів виживання.

Цілком справедливо можна зауважити: так було завжди і так буде! Навіщо зайвий раз обговорювати неминуче? Дійсно, часто очевидні речі випускаються нами з уваги через те, що «Тож усе зрозуміло». І тут криється певна небезпека для справжнього лідера. Тому що управлінець, орієнтований на отримання значного результату, апріорі може забезпечити його тільки за рахунок розвитку

своїх підлеглих. Але це неможливо, якщо керівник не розуміє ключових речей, що визначають поведінку співробітників і впливають на їх продуктивність. Очевидно, що чим більше амбіцій у менеджера в досягненні певної мети тим більше він повинен фокусуватися на людях. Якісно це можна зробити лише в разі глибинного розуміння того, які стимули і мотиви керують поведінкою підлеглих. Таким чином, є сенс поговорити про те як достукатися до співробітника, щоб стимулювати його до максимально ефективної діяльності та проактивності на робочому місці. Що робити для того, щоб внутрішнє напруження співробітника не росло як сніжний ком, а пом'якшувалося і мінімізувалося через зовнішню опосередковану дію?

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Якщо звернутися до міжнародного досвіду, то дослідження такої компанії як McKinsey розкривають цікаві закономірності [9]. Опитування 1 047 керівників і службовців по всьому світу показують, що найбільш суттєві чинники, що впливають на бажання співробітників ефективно працювати, знаходяться як в площині фінансових винагород так і нефінансового стимулювання. Причому основні фактори мають дуже близьке за силою впливу значення. Результати дослідження демонструють наступне:

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на бажання співробітників ефективно працювати  
(результати дослідження McKinsey)**

Нефінансові стимули	Фінансові стимули
<ul style="list-style-type: none"><li>• Похвала від безпосереднього керівника – 67%</li><li>• Увага лідерів до співробітника – 63%</li><li>• Можливості ведення спеціальних проєктів або виконання особливих завдань – 62%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Винагорода за досягнення – 60%</li><li>• Підвищення щомісячної заробітної плати – 52%</li></ul>

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Незважаючи на те, що середньосвітові значення оцінки важливості стимулів приблизно однакові, проте, все-таки можна виділити лідера у вигляді похвали від безпосереднього керівника. Отже, цей факт варто взяти до уваги.

Правильно було б також подивитися на такі країни, які географічно і ментально перебувають ближче до нас. І в цьому може бути корисним дослідження, що проведене групою дослідників під керівництвом Nadja Damij в Словенії в 2015 році серед високоосвічених службовців з громадського і приватного секторів економіки [7]. З одного боку Словенія стрімко інтегрується в Європейське співтовариство, з іншого їх ментальність та історичні закономірності досить близькі до українських. Отже, на перше місце в цьому дослідженні виходить фактор «Почуття досягнення результату», на друге – «Визнання заслуг лідером або співробітниками», на третє – «Похвала від безпосереднього керівника або колег», і тільки на 27-му місці з 30 факторів знаходиться – «Заробітна плата». Можна зробити висновок про те, що у «високоосвічених службовців» в не такій далекій від України Словенії все склалося з базовими потребами за Маслоу і вони орієнтовані більше на визнання і задоволення від ефективності своєї роботи.

Яким же тенденціям на даний момент більше відповідають потреби українських заробітчанин: загальносвітовим або європейським? Визначитись ми можемо завдяки результатам опитування, проведеного в 2015 році порталом HeadHunter [6]. Подивіться на його результати, представлені на рисунку 1.

Які висновки напрашуються? Так, українські службовці у своїх вподобаннях більш тяжіють до середньосвітових тенденцій. Як і в дослідженні McKinsey, українські респонденти теж передусім хочуть збільшення доходу, тим самим показуючи, що до європейських тенденцій нам ще далеко. І швидше за все ми не помилимося в тому, що такі акценти на фінансову складову пов'язані із загальним низьким рівнем доходів України.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є вивчення взаємозв'язку між очікуванням українських працівників і службовців від роботодавця та методами мотивації персоналу.



**Рис. 1. Що мотивує працювати більш ефективно**

*Джерело: [6]*

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На превеликий жаль, переважна частина працівників, а часом і менеджерів середнього рівня мислять до болю прямолінійно: «більше грошей» - це єдиний важіль для підвищення ефективності та збільшення кінцевого результату. І якщо йти за такою логікою, то виходить, що завтра ж потрібно закрити всі підприємства в країні, які не в змозі платити максимальні зарплати.

Відповідальному лідеру, який будує свої відносини з колективом на принципах відкритого діалогу, варто зрозуміти: що робити для нівелювання таких настроїв в команді? Адже абсолютно очевидно, що в більшості ситуацій у керівника немає можливості постійно підвищувати зарплати і преміальні своїм підлеглим. До того ж усім відомо, що після збільшення суми винагороди через досить короткий проміжок часу співробітник починає працювати з такою ж ефективністю, як і до підвищення. Інакше кажучи, це підвищення забувається і не сприймається як щось таке, за що необхідно боротися і виправдовувати додатковою інтенсивністю. Як же зійти з цього «шляху в нікуди» і отримати збільшену віддачу від підлеглого, не спалюючи фінансові ресурси?

Автору в своїй практиці бізнес-тренера доводиться досить часто спеціально виводити аудиторію на дискусію «Чи є головним стимулом тільки сума грошей?». Робиться це навмисне, щоб люди почали промовляти такі твердження вголос в групі колег. Таким чином, вони мимоволі починають більше замислюватися над цим постулатом. І розмова на тему «Що б ви не дозволили зробити з собою навіть за великі гроші?» чудово повертає до реальності. Виявляється, у кожного існують певні межі моралі й гідності, за які він не готовий виходити. І така проста бесіда – це тільки одна можливість звільнити людей від стереотипів, в які так просто і зручно вірити.

У цьому дискурсі варто звернути увагу на один з висновків, який зробив в ході своїх практичних досліджень поведінковий економіст Ден Аріелі. Механіка дослідження зводилася до наступного: кожен з учасників отримав аркуш паперу з випадковим набором літер. За те, що учасником будуть знайдені пари однакових букв, було запропоновано певну винагороду.

При виконанні кожного наступного аналогічного завдання сума винагороди учаснику зменшувалася. Перед виконанням даного завдання всіх учасників розділили на три групи. Після закінчення роботи люди з першої групи підписували листки своїм ім'ям і передавали персоні, що проводила експеримент. Коли вона їх отримувала, то дивилась на них, говорила «Угу» і складала в стопку.

Люди з другої групи не підписували свої листи, ведучий не дивився в ці листки і мовчки складав їх в окрему купку. Коли свої виконані завдання передавали учасники третьої групи, модератор експерименту відразу знищував їх в шредері.

Результати всього цього експерименту показали абсолютно очевидну закономірність: для того, щоб знову і знову отримувати опрацьовані листки від тих людей, чий результат знищувався в шредері, треба було платити їм вдвічі більше грошей, ніж тим учасникам, чия робота була визнана. А людям, чия



робота була збережена, але ігнорувалася, знадобилась майже така ж винагорода, що і членам групи, чії роботи знищувалися.

Висновки більш ніж очевидні. Чим більше керівники ігнорують зусилля своїх підлеглих і чим рідше оцінюють результати роботи – тим більше грошей такий керівник має платити своїм співробітникам за отримання одного і того ж результату. Все геніальне просто. Адже, всі знають мудрість про те, що «дякую» - це те слово, яке нічого не коштує, але в той же час коштує дуже дорого. Тому варто керівнику, що царює, переступити через своє Его, почати говорити з підлеглими і просто дякувати. Це і є друга можливість послабити вплив фінансового чинника в боротьбі за ефективність і віддачу від своїх працівників.

Не дарма ми стільки часу на початку цього матеріалу присвятили результатам різних досліджень. Адже якщо придивитися, то всі вони говорять про одне й те ж. Крім матеріального стимулювання існують інші найпотужніші можливості дати співробітникам те, чого вони підсвідомо очікують. Формула дуже проста і складається всього з трьох компонентів:

1. Хваліть людей за те, що вони роблять.
2. Демонструйте, що ви поцінуєте їх особливі зусилля.
3. Намагайтеся зробити їх роботу різноманітною і забезпечуйте розвиток.

Передбачаючи можливі побоювання, варто відзначити: не бійтеся перехвалити. Просто почніть це робити на постійній основі, і з часом ви самі відчуєте «дозування» - скільки і в яких ситуаціях давати цих «ліків». Так ви запуснете невидимий процес, коли люди будуть мати потребу в цьому, очікувати і отримувати бажане.

Керівники будуть здивовані, але виявляється, багато в їх арсеналі для стимуляції співробітників вже є. Варто подивитись на ще одну частину результатів дослідження HeadHunter. Можливо і у вас вже активовані представлені на рисунку 2 ініціативи і програми.

Якщо підійти до питання творчо, з'єднавши потреби співробітників, про які вони говорять і те, що вже для них робиться, то можна виявити, що фактично керівникові залишається тільки правильно це все подати (табл. 2).



**Рис. 2. Програми мотивації співробітників**

*Джерело: [6]*

Тут, звичайно, на перший план виступає те, наскільки точно конкретний керівник знає специфічні фактори, що стимулюють саме його людей.

Таблиця 2

### Ефективна мотивація персоналу

Що найбільше мотивує вас особисто працювати ефективніше?	Які програми мотивації співробітників є у вас на роботі?
Цікаві завдання.	Внутрішні корпоративні програми навчання. Можливість участі в конференціях та інших галузевих подіях. Оплата навчання, підвищення кваліфікації.
Хороша команда, розуміння колег. Визнання з боку колег і керівництва.	Корпоративи, воркшопи, тимбілдинги.

*Джерело: складено автором на основі [6]*

**Висновки.** Грамотно використовуючи ресурси, що вже наявні у підприємства у вигляді спеціальних програм, зробивши основний акцент на тому, що люди вже отримують те, що їм необхідно, визнаючи зусилля і заслуги співробітників, керівник має можливість зменшити значущість фінансового стимулювання. А це означає виглядати більш професійно на тлі своїх колег, ведучи організацію шляхом найсучасніших трендів в управлінні персоналом. І, звичайно, такий керівник повинен бути професійним комунікатором, здатним ясно і чітко донести потрібні думки і оцінки до своєї команди – це галузь для нових досліджень у сфері поведінкової економіки та управління персоналом.

### ***Література:***

1. Джейкобс С. Чарльз. Нейроменеджмент. Пер.с англ. - К.: Companion Group, 2011. - 208 с.
2. Cialdini R. B. Influence: the psychology of persuasion / Robert B. Cialdini. - New York: Collins Business, HarperCollins Publishers, 2007. - 322 p.
3. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации: Учебнику - М.: ИНФРА-М, 1999. - 220 с.
4. Сартейн Ліббі, Шуманн Марк. Люди - "начинка" бренду: Вісім принципів об'єднання ваших співробітників та вашого бізнесу / Пер. з. англ.; За наук. ред. В. П. Єгорова. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. - 304 с.
5. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера./Стаут Л. У., пер. с англ. - М.: ООО "Издательство "Добрая книга", 2007. - 536 с.
6. Что вдохновляет украинцев на рабочие подвиги. Мотивация персонала. Дослідження порталу hh.ua. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://kiev.hh.ua/article/18318>.
7. What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>

8. What motivates us at work? More than money. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insights/>.

9. Motivating people: Getting beyond money. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>

10. Пренебрежение идеями сотрудников и годами не растущая зарплата – основные демотиваторы. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/07/599456-prenebrezhenie-ideyami-sotrudnikov-i-godami-nerastuschaya-zarplata-osnovnie-demotivatori>.

**Reference:**

1. Dzheikobs S. Charlz. Neiromenedzhment. Per.s anhl. - K.: Companion Group, 2011. - 208 s.

2. Cialdini R. B. Influence: the psychology of persuasion / Robert B. Cialdini. - New York: Collins Business, HarperCollins Publishers, 2007. - 322 p.

3. Kartashova L. V., Nykonova T. V., Solomanydyna T. O. Povedenye v orhanyzatsyy: Uchebnykiu - M.: YNFRA-M, 1999. - 220 s.

4. Sartein Libbi, Shumann Mark. Liudy - "nachynka" brendu: Visim pryntsyviv obiednannia vashykh spivrobotnykiv ta vashoho biznesu / Per. z. anhl.; Za nauk. red. V. P. Yehorova. - Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007. - 304 s.

5. Staut L. U. Upravlenye personalom. Nastolnaia knyha menedzhera./Staut L. U., per. s anhl. - M.: OOO "Yzdatelstvo "Dobraia knyha", 2007. - 536 s.

6. Chto vdokhnovliaet ukraintsev na rabochye podvyhy. Motyvatsyia personala. URL: <https://kiev.hh.ua/article/18318>.

7. What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige. URL: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>

8. What motivates us at work? More than money. URL: <https://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insights/>
9. Motivating people: Getting beyond money. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>
10. Prenebrezhenye ydeiamy sotrudnykov y hodamy ne rastushchaia zarplata – основные demotivatory. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/07/599456-prenebrezhenie-ideyami-sotrudnikov-i-godami-nerastuschaya-zarplata-osnovnie-demotivatori>.