

УДК 331.101.3

Громко Л. С.

старший викладач

Східноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки

## МЕТОД ТИПОЛОГІЗАЦІЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ

### METHOD OF TYPOLOGY PERSONNEL BEHAVIOR AS A BASC OF MOTIVATIONAL SYSTEM FORMING

#### АНОТАЦІЯ

Досліджено проблеми формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі з використанням методу типологізації поведінки. Розглянуто такі складники методу типологізації, як застосування поведінкових типів, їх графічних профілів, а також поведінкових портретів, що дає можливість виявляти поведінкові особливості працівників.

**Ключові слова:** мотивування персоналу, стимулювання, поведінкові типи, поведінковий підхід, система мотивування.

#### АННОТАЦИЯ

Исследованы проблемы формирования системы мотивирования персонала предприятий розничной торговли с использованием метода типологизации поведения. Рассмотрены такие составляющие метода типологизации, как применение поведенческих типов, их графических профилей, а также поведенческих портретов, что позволяет обнаруживать поведенческие особенности работников.

**Ключевые слова:** мотивирование персонала, стимулирование, поведенческие типы, поведенческий подход, система мотивирования.

#### ANNOTATION

Studied problems of formation of system of motivation of personnel of retailers using the method of typology of behavior. Considered such components of the method of typology, how the use of behavioral types, their graphical profiles, as well as behavioral portraits that makes it possible to identify the behavioral characteristics of employees.

**Keywords:** staff motivation, stimulation, behavioral types, behavioral approach, motivation system.

**Постановка проблеми.** В умовах загострення економічної кризи, що поставила на межу виживання багато підприємств, які ще донедавна успішно й стабільно функціонували, виникає питання формування підходу до управління найбільш значущим та стратегічно важливим елементом будь-якого підприємства – персоналом.

Одним з основних чинників конкурентоспроможності підприємства є бажання та готовність працівників виконувати роботу. При цьому керівники прагнуть більш результативної праці підлеглих. Ефективне управління залежить від розуміння мотивації найманих працівників. Адже ефективна система мотивації впливає на зменшення плинності кадрів та збільшення прибутку підприємства. Використання дієвої системи мотивування персоналу, що базується на розумінні їх поведінки, забезпечує зацікавленість працівника в максимальному використанні свого потенціалу в інтересах підприємства та тривалому співробітництву.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми мотивування персоналу зображені в наукових роботах багатьох дослідників. Вагомий внесок у вивчення та розвиток теорій мотивування зробили такі закордонні вчені, як К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Єгоршин, С. Іванова, Й. Кондо [3], А. Маслоу, П. Мартін, Е. Мерманн, Ш. Річі, К. Цибульський, а також українські науковці Д. Богиня, І. Височин, А. Вознюк [1], І. Грузіна, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Колот, І. Кошелупов, А. Музиченко-Козловський [4], Л. Нікіфорова, З. Осадца, Н. Пиж, Я. Тимохіна та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць вищезгаданих авторів, зазначимо, що певний спектр завдань, пов'язаних із теоретичними і практичними аспектами формування ефективної мотиваційної системи персоналу роздрібних торговельних підприємств, потребують подальшого дослідження. Це стосується, зокрема, системного врахування поведінки та цінностей працівників.

**Метою статті** є розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи мотивування персоналу з використанням методу типологізації поведінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Огляд та аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених дав змогу виділити певні наукові підходи до визначення поняття «мотивування». На основі проведеного дослідження нами було встановлено, що мотивування – це безперервний процес формування унікальної системи мотивів з урахуванням особистих інтересів, цінностей і потреб працівника, які спонукають його до трудової діяльності за допомогою усвідомлення й бажання задовольняти потреби, що виникають після реалізації інтересів під час діяльності або за її результатами. Запропоноване трактування розглядає мотивування як внутрішній суб'єктивний процес і відрізняється від інших визначень тим, що поняття «мотивування» враховує не лише визначення мотивів і потреб, а й цінностей та інтересів, що зумовлюють поведінку працівника, допомагають зрозуміти та передбачити його рішення.

Поняття «стимулювання» ідентифіковано як безперервний процес формування та вдосконалення системи стимулів, унікальних для

кожного конкретного підприємства, за допомогою яких здійснюється зовнішній вплив і спонукання персоналу до праці. Підприємство задовольняє свої потреби, досягає поставлених цілей, гарантуючи персоналу винагороду за працю. Тобто стимулювання – це процес зовнішнього спонукання особи до трудової діяльності зі сторони підприємства.

Діяльність кожного підприємства залежить від прийнятих рішень його керівництва. Реальний процес прийняття рішень є недосконалим, оскільки особистість не завжди поводить себе найкращим чином, але саме її поведінка є визначальною або рушійною силою процесу управління. Якщо проводити аналіз, не враховуючи три основні елементи структури підприємства: завдання, ролі виконавців і взаємодії між ними (припустимо, що вони досконалі), – то в цьому випадку результативність підприємства повністю залежить від працівника (групи працівників), діяльність якого необхідно регулювати в межах, що зазначені плановими показниками з врахуванням причин і способів, що спонукають індивіда до ефективної праці. На думку А. Колота, з якою ми повністю погоджуємося, рушійною силою активної трудової діяльності є мотивування. Нематеріальне мотивування зображає ціннісні орієнтації і спрямованість діяльності особистості [1, с. 11].

Мотивування формується під час виховання і є особливим процесом дії мотивів за наявності домінантного, що виражає спрямованість персоналу та його ціннісні орієнтації. Спрямованість працівника підприємства є вищим рівнем підструктури його особистості, характеризується інтенсивністю, стійкістю, дієвістю. Вона формується шляхом виховання й проявляється у вигляді захопленнь, бажань, інтересів, ідеалів, світогляду та переконань [2]. Наприклад, професійна спрямованість людини виникає під впливом мотивів, серед яких основними є популярність, престижність, схильність до певного виду діяльності.

Оцінювання поведінки працівників необхідне для виявлення, в якій мірі йому властиві ті види поведінки, що позитивно впливають на досягнення високих робочих результатів: поведінка у важких ситуаціях, особливості поведінки працівників під час взаємодії з керівництвом, колегами, клієнтами [5, с. 121]. До найбільш важливих для ефективної роботи особистих якостей, як правило, належать товарицькість, конгруентність, стресостійкість тощо. Особливо звертають увагу на професійні якості, що визначають відношення працівника до дорученої роботи. Насамперед мова йде про готовність працівника до самостійності, відповідальності, ініціативності, про його надійність, наполегливість у досягненні поставлених цілей тощо.

На основі аналізу ми можемо поділити працівників на поведінкові типи, які мають спільні характеристики. Нами виділено два напрями

поділу працівників на поведінкові типи:

– реакція працівника на проблеми/зміни, що виникають;

– сприйняття працівником колег/правил.

Запропоновано таку шкалу реакції працівника на проблеми або зміни:

1. Працівник уникає проблеми/зміни. Така реакція зумовлена потребою працівників у надійності та стабільності й характеризується пасивною поведінкою на роботі. Проте такі працівники приділяють багато уваги відносинам між людьми, а також контролюють процес виконання прийнятих рішень.

2. Працівник вирішує проблеми або приймає зміни. Така реакція характерна для осіб, які віддають перевагу діям та прийняттю рішень. Для них притаманна швидка реакція, вони концентруються на найважливіших проблемах, енергійні від природи й прагнуть управляти ситуацією, люблять вирішувати складні завдання.

Взаємодія з колегами та сприйняття правил. Працівники по-різному проявляють відношення до колективу, правил на підприємстві:

1. Працівник впливає на колег, протидіє правилам. В ході бесіди за такими працівниками важко прослідкувати логічні зв'язки. Легко знайомляться з новими людьми. Завжди приймають оригінальні рішення, які часто дуже важко реалізувати. Як правило, помічають і критикують чужі помилки.

2. Працівник підкорюється колегам і правилам. Працівник, для якого притаманна така реакція, завжди діє згідно з детально продуманим планом. Перед прийняттям рішення такий працівник аналізує кожну деталь проблеми, що обговорюється.

Розподіл працівників на типи зображено в табл. 1.

Таблиця 1  
Типологія поведінки взаємозв'язків працівників на підприємстві

Як працівник сприймає колег/правила	Як працівник реагує на проблеми й зміни	
	Вирішення/ прийняття	Уникнення
Вплив/протидія	Натхненник	Політик
Підкорення	Експерт	Помічник

Отже, аналізуючи табл. 1, ми бачимо чотири поведінкових типу працівників на підприємстві: натхненник, політик, помічник та експерт. Кожен поведінковий тип характеризується двома з чотирьох розглянутих характеристик (реакцій). У межах цих типів виділено поведінкові підтипи, які дають можливість визначити, яка з двох характеристик (реакцій) виражена найбільше.

Поведінкові типи й підтипи подано на додатковій графічній формі для схематичного зображення результатів оцінки (рис. 1). В основі кола – дві осі, що перетинаються під прямим

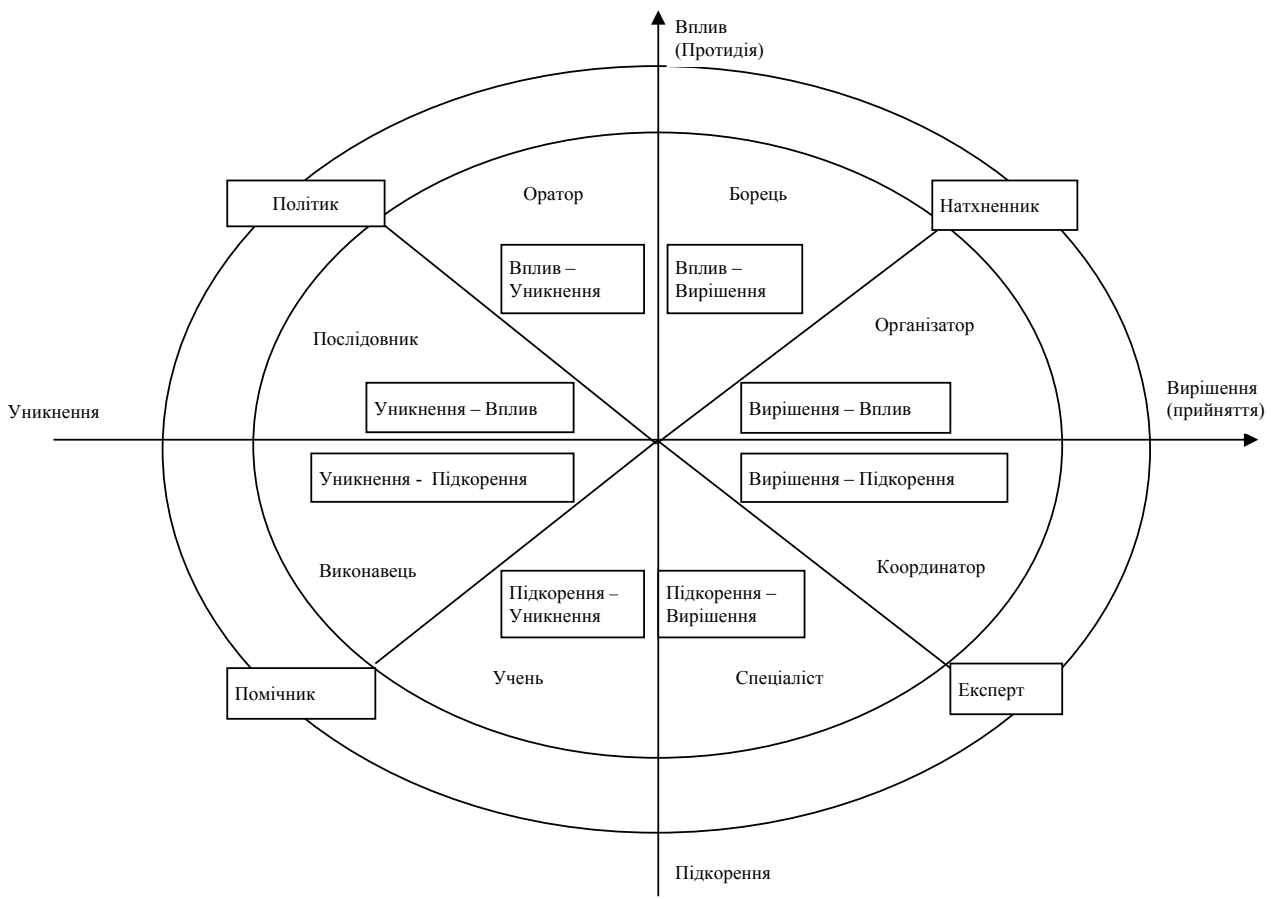


Рис. 1. Поведінкові типи та підтипи персоналу

кутом. Горизонтальна вісь показує, як працівник реагує на проблеми/зміни, вертикальна – як працівник сприймає співробітників/правила. По периметру кола розміщені основні поведінкові типи, для яких однаковою мірою притаманні дві з чотирьох поведінкових реакції. У внутрішньому колі кожен з чотирьох квадрантів поділений на дві частини. Кожна з цих частин показує один із восьми поведінкових підтипів, для яких характерна одна поведінкова реакція більше, ніж інша. Серед поведінкових підтипів виділимо такі: борець, організатор, координатор, спеціаліст, учень, виконавець, послідовник та оратор.

З рис. 1 видно, що базовими мотивами для поведінкових типів та підтипів «натхненник», «борець», «організатор» є визнання досягнень; «експерт», «координатор», «спеціаліст» – спілкування; «помічник», «учень», «виконавець» – комфортні та безпечні умови праці; «політик», «послідовник», «оратор» – самореалізація та ріст кваліфікації й майстерності.

При цьому працівники підприємств будуть діяти відповідно до одного з поведінкових типів, демонструючи притаманні для нього особливості за умови ефективного впливу відповідної системи стимулів.

Зважаючи на рівневу систему мотивування та компоненти компетенції «вміння продавати» під час поділу на поведінкові типи (підтипи),

зазначимо, що доцільно використовувати такі характеристики торговельних працівників, як цінності, особисті та професійні якості, мотиви поведінки. На основі аналізу особистісних характеристик складено портрети поведінкових типів, до складу яких належать елементи відповідних підсистем рівневої системи мотивування персоналу. Портрет працівника поведінкового типу «натхненник» зображено на рис. 2.

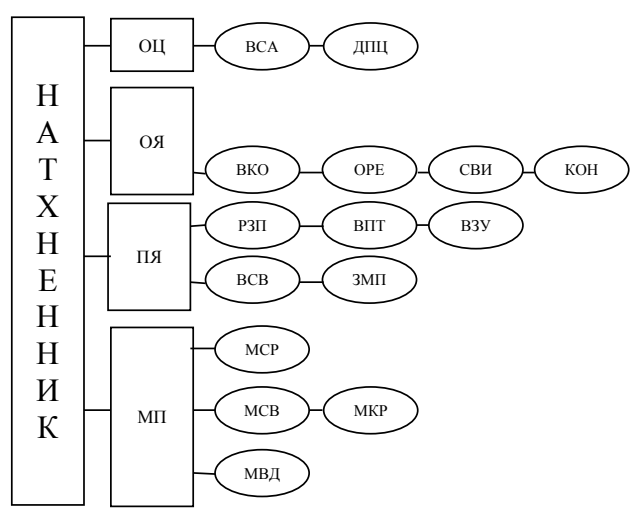


Рис. 2. Портрет працівника поведінкового типу «натхненник»

Поведінковий портрет працівника типу «натхненник» визначає:

– основні цінності (ОЦ): влада та самоствердження (ВСА), досягнення поставлених цілей (ДПЦ);

– особисті якості (ОЯ): ввічливість і дружелюбність (ВКО), орієнтованість на результат (ОРЕ), стресостійкість і витривалість (СВИ), конгруентність (КОН);

– професійні якості (ПЯ): вміння справити позитивне перше враження та встановити контакт з покупцем (ВСВ), знання методів і способів переконання покупців (ЗМП), розуміння змісту процесу продажу (РЗП), вміння презентувати товар і виробника (ВПТ), вміння завершити угоду;

– мотиви (МП): визнання досягнень (МВД), високий статус і влада (МСВ), кар'єрний ріст (МКР), самовираження, рівень кваліфікації та майстерності (МСР).

**Висновки.** Таким чином, передумовою формування мотиваційної системи на підприємстві є аналіз поведінкових особливостей персоналу. Запропонована типологія поведінки працівників шляхом використання кола поведінко-

вих типів, а також поведінкових портретів дає можливість виявляти поведінкові особливості персоналу. Такий аналіз дає змогу власникам, менеджерам підприємств роздрібної торгівлі більш ефективно впливати на персонал торговельних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А. Мотивация персонала / А. Колот. – К. : КНЕУ, 2002 – 337 с.
2. Модель и теория DISC: история и корреляция [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://insunrise.ru/model>.
3. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / пер. с англ. Е. Марковой ; под ред. Й. Кондо. – Нижний Новгород : Приоритет, 2007. – 2006 с.
4. Музиченко-Козловський А. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. Музиченко-Козловський, А. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21(6). – С. 361–367.
5. Семикіна М. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М. Семикіна // Чернігівський науковий часопис. Серія «Економіка і управління». – 2011. – № 2. – С. 118–126.