

Прикладні аспекти використання зворотного зв'язку в управлінні мотиваційним кліматом організації

Павло Радчук

*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-3105-834X*

Для успішного управління важливо розуміти управлінську ціль, яку ми перед собою ставимо, наявний управлінський інструментарій та механізм впливу даного інструментарію на очікуваний результат.

В управлінні мотиваційним кліматом організації основною ціллю є створення такої атмосфери (мотиваційного клімату), яка буде сприяти досягненню глобальних фінансових та нефінансових цілей організації через максимальне залучення працівників у їх прагненні до поставленої перед ними мети з визначенням критеріїв успіху та невдачі, через їхній професійний розвиток та бажання продовжувати працювати в організації.

Зазначеному визначенню відповідає описаний у науковій літературі конструкт мотиваційного клімату майстерності (на основі робіт С.Аmes) [1], формування якого супроводжується позитивним впливом на залученість працівників, утримання працівників в організації [2], підвищення їхньої стійкості до стресу та вигорання [3], а отже позитивно впливає на результат діяльності організації. Таким чином, формування мотиваційного клімату майстерності може розглядатись у якості цілі управління мотиваційним кліматом організації, відповідно – покращення мотиваційного клімату організації означитиме її рух в сторону мотиваційного клімату майстерності.

Слід зазначити, що переваги мотиваційного клімату майстерності реалізуються через задоволення базових психологічних потреб людини щодо автономії, компетентності та спорідненості (взаємодії) з іншими людьми [4]. Спираючись на це теоретичне підґрунтя, доцільно припустити, що ті інструменти управління, які будуть чинити (механізм управлінського впливу) позитивний вплив на задоволення потреб працівника у зростанні його компетентності, розширенні автономії та поглибленні командної інтеграції, – будуть сприяти формуванню цього типу мотиваційного клімату, реалізації його переваг та досягненню цілей організації.

Одним з таких управлінських засобів є зворотний зв'язок від працівника до керівника. Зворотний зв'язок від працівників позитивно впливає на стабілізацію команди і загальний організаційний клімат [5], тим не менше, цей інструмент є недостатньо дослідженим в наукових працях стосовно його впливу саме на мотиваційний клімат, а також рідше використовується на систематичній основі в практичному управлінні.

Використовуючи метод спостереження в реальному робочому середовищі, ми можемо стверджувати, що наведені нижче форми зворотного зв'язку від

працівників покращуватимуть мотиваційний клімат організації, сприяючи формуванню мотиваційного клімату майстерності.

Анкетування. Анкетування часто використовується для оцінки мотиваційного клімату в організації, при цьому саме по собі анкетування вже покращує мотиваційний клімат, адже надсилає працівникам чіткий сигнал, що їхня точка зору є вагомою для прийняття організаційних рішень та підсилює відчуття компетентності працівників. Відповіді на анкетування можуть бути анонімними, що спонукатиме працівників відповідати чесно, а легкість проведення анкетування та широта покриття дозволяє організації зрозуміти тренд розвитку мотиваційного клімату.

Окремо слід підкреслити доцільність додавання до анкетування мотиваційних запитань, до прикладу, прохання назвати три характеристики організації, які найбільше подобаються працівнику і мотивують його в ній працювати. Відповідаючи на таке запитання, працівник мимоволі ставить для себе внутрішній акцент на сильних сторонах організації, відчуваючи свою спорідненість з нею і стверджуючись у позитивному відношенні до організації, що сприяє покращенню мотиваційного клімату.

Недоліками анкетування щодо впливу на мотиваційний клімат є відсутність особистого контакту з працівниками, а також залежність відповідей від якості поставлених запитань та загального контексту організації (наприклад, в умовах авторитарного управління відповіді можуть бути соціально-очікуваними і погіршувати мотиваційний клімат).

Анкетування важливо проводити регулярно, не рідше, ніж раз на рік, з використанням сучасних технологій, наприклад, Google форми.

Індивідуальне мотиваційне інтерв'ю. Дає можливість працівнику надати деталізований зворотний зв'язок щодо бачення своїх результатів, мотивації та клімату в організації, а керівнику – глибше зрозуміти мотиви, потреби та переживання працівника, підкреслити його сильні сторони, залучити до сумісного обговорення плану подальших дій (підсилюючи відчуття автономії та компетентності). Запит від керівника під час інтерв'ю щодо побажань працівника відносно покращення їхньої взаємодії буде сприяти поглибленню командної інтеграції, а значить – покращувати мотиваційний клімат.

Регулярність індивідуальних мотиваційних інтерв'ю варіює від 1 разу на рік до 1 разу на квартал.

Основним недоліком індивідуального мотиваційного інтерв'ю з точки зору управління мотиваційним кліматом є відносно високі часові витрати керівника в умовах роботи з великими командами.

Експертні групи працівників. Цей формат передбачає отримання зворотного зв'язку від групи досвідчених працівників щодо різноманітних питань (наприклад, тестування маркетингової стратегії організації). Інструмент позитивно впливає на мотиваційний клімат через командну взаємодію, посилення відчуття автономії і компетентності досвідчених працівників (які часто є неформальними лідерами в колективі), а також надає цінну інформацію щодо покращення діяльності

компанії.

Недоліком формату експертних груп працівників може бути внутрішньогрупова конкуренція за вплив та розділення команди за критерієм досвіду роботи, що може послаблювати позитивний вплив на мотиваційний клімат майстерності в організації.

Неформальний запит щодо думки працівника, як в індивідуальній комунікації, так і в невеликих групах. Інструмент для спонтанного використання, сприяє підвищенню довіри, укріпленню позитивного емоційного зв'язку в команді і, відповідно, покращенню мотиваційного клімату. Особливістю неформальної комунікації є її ситуаційний характер і складність для системного застосування в управлінні.

Слід зазначити, що зазначений перелік форм зворотного зв'язку від працівників є неповним, а кожна його форма буде дієвою за умови комплексного підходу до їх використання. Важливо, щоб висловлені працівниками побажання розглядалися і по ним надавалися вичерпні коментарі – що організація планує до імплементації, а що залишиться без реалізації, і чому саме такі рішення прийняті.

Зворотний зв'язок від працівників корисний не тільки інформацією, яку отримує керівник і організація, а самим підходом, новим рівнем комунікації, який підкреслює значимість зусиль кожного працівника в організації, сприяючи покращенню мотиваційного клімату.

Отже, зворотний зв'язок від працівників є потужним інструментом управління мотиваційним кліматом, оскільки сприяє укріпленню відчуття компетентності працівників (їхню думку поважають), підсиленню автономії (вони вибирають, що відповідати і впливають на життєдіяльність організації) і покращенню взаємодії з колегами (за умови групової роботи) та з керівником. Всі зазначені елементи є медіаторами формування мотиваційного клімату майстерності в організації, а відтак сприяють реалізації його доведених переваг і позитивному впливу на результат діяльності організації.

Проведення подальших наукових досліджень дозволить напрацювати доказову базу позитивного впливу зворотного зв'язку від працівників на мотиваційний клімат організації та розробити комплексну модель застосування зворотного зв'язку від працівників в управлінні мотиваційним кліматом організації.

Ключові слова: мотиваційний клімат, управління, зворотний зв'язок, компетентність, автономія, організація.

Список використаних джерел

1. Ames C. *Classrooms: Goals, structures, and student motivation. Journal of educational psychology.* 84 (3), 261. URL: https://www1.wellesley.edu/sites/default/files/assets/departments/pltc/files/faculty/ames_classroom_goals_and_student_motivation.pdf
2. Kopperud K., Nerstad C., Dysvik A. *Should I stay or Should I Go? The Role of Motivational Climate and Work-Home Spillover for Turnover Intentions. Front.Psychol., 28 May 2020. Sec.*

Organizational Psychology, Volume 11 – 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01107>.

3. Vitali F., Bortoli L., Bertinato L. et al. Motivational climate, resilience, and burnout in youth sport. *Sport Sci Health 11*, 103-108 (2015). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11332-014-0214-9>.

4. Nerstad Christina G.L., Caniels Marjolein C.J, Roberts Glyn C., Richardsen Astrid M. Perceived Motivational Climates and Employee Energy: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. *Front.Psychology.*, 10 July 2020. Sec. *Organizational Psychology. Volume 11 – 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>*

5. Urbancova Hana, Vrabcova Pavla, Pacakova Zuzana. Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. *Heliyon.* 2024 Mar 24;10(7): e28287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28287>