



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ**

**Державний біотехнологічний
університет**

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу
і адміністрування**

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Курс лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти *денної та заочної форми навчання*

Харків, 2024

УДК 658:331

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання. – Упоряд.: К.С. Богомолова.– Харків: ДБТУ, 2024 – 122 с.

Узагальнено та систематизовано теоретичний матеріал який розкриває сутність та роль мотиваційного менеджменту в системі управлінських знань та аспекти його прикладного застосування.

Призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти управлінських спеціальностей.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Данько Ю.І. – доктор економічних наук, професор (Сумський національний аграрний університет)

Маковоз О.С. – доктор економічних наук, професор (Харківський національний технічний університет «ХПІ»)

Відповідальна за випуск: к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол № №4 від 18.12.2024).

© Богомолова К.С.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ЛЕКЦІЯ 1. Вступ до предмету. мотивація в системі функцій управління персоналом	14
ЛЕКЦІЯ 2. Мотивація в формуванні та розвитку особистості	12
ЛЕКЦІЯ 3. Процесуальні теорії мотивації	22
ЛЕКЦІЯ 4. Змістовні теорії мотивації	31
ЛЕКЦІЯ 5. Методи мотивації в управлінні персоналом	38
ЛЕКЦІЯ 6. Оплата праці та мотивація	53
ЛЕКЦІЯ 7. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу	64
ЛЕКЦІЯ 8. Мотивація колективів	72
ЛЕКЦІЯ 9. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією	81
ЛЕКЦІЯ 10. Мотиваційний потенціал керівника	89
ЛЕКЦІЯ 11. Зарубіжний досвід мотивації персоналу	99
ЛЕКЦІЯ 12. Самомотивація як засіб підвищення ефективності діяльності	109
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	121

ПЕРЕДМОВА

Мотиваційний менеджмент є важливим аспектом управлінської практики, що зосереджується на стимулюванні та підтримці високого рівня продуктивності, ефективності та задоволеності працівників. В сучасній науці мотиваційний менеджмент розглядається як одна з ключових складових, що визначає успішність організації, її здатність адаптуватися до змінюваного середовища, підвищувати інноваційний потенціал та забезпечувати сталий розвиток.

Мета навчальної дисципліни «Мотиваційний менеджмент» - формування компетентності щодо розкриття теоретичних основ мотивації праці, детальний розгляд матеріальних, духовних, виробничопобутових та соціальних елементів системи мотивації, аналізу мотиваційного потенціалу менеджера, засвоєння методик оцінювання персоналу, розкриття зв'язку оцінки працівника та оплати праці; вивчення практичного досвіду мотивації персоналу, нагромадженого в кращих вітчизняних підприємствах та зарубіжних компаніях.

В результаті вивчення дисципліни здобувачі отримають наступні компетентності:

- здатність демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- навички застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ЛЕКЦІЯ 1. ВСТУП ДО ПРЕДМЕТУ. МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Мотивація як функція менеджменту
2. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства
3. Відмінність мотивації від стимулювання. Мотивація і стимулювання працівників

1. Мотивація як функція менеджменту

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а кінцевому рахунку високої ефективності діяльності організації. “Локомотивом” їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає: “Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації”. Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов’язання щодо участі в процесі праці – що є основою ефективної діяльності організації.

Визначення мотивації як головної функції теорії та практики менеджменту детерміноване зростанням ролі особистості в системі діяльності організації, вимогами науково-технічного прогресу, назрілою потребою пошуку відповідних сучасному етапу розвитку бізнесу та менеджменту підходів до означення мотивації та розробки і впровадження практичних моделей мотивації.

Розглянемо коротко теоретичні аспекти питання мотивації.

Психічну природу діяльності людини неможливо пізнати без з’ясування її мотивів, які психологія розглядає як складні інтегральні психологічні утворення.

Мотив (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

Схематично виникнення мотивів поведінки людини у виробничому чи управлінському процесі зображено на рис. 1.

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

Потреба – стан індивіда, пов’язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.

Серед основних потреб особистості виокремлюють:

- біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- матеріальні (потреби в одязі, житлі тощо);
- соціальні (потреби в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- духовні (потреби в інформації – пізнавальній, моральній та ін.).

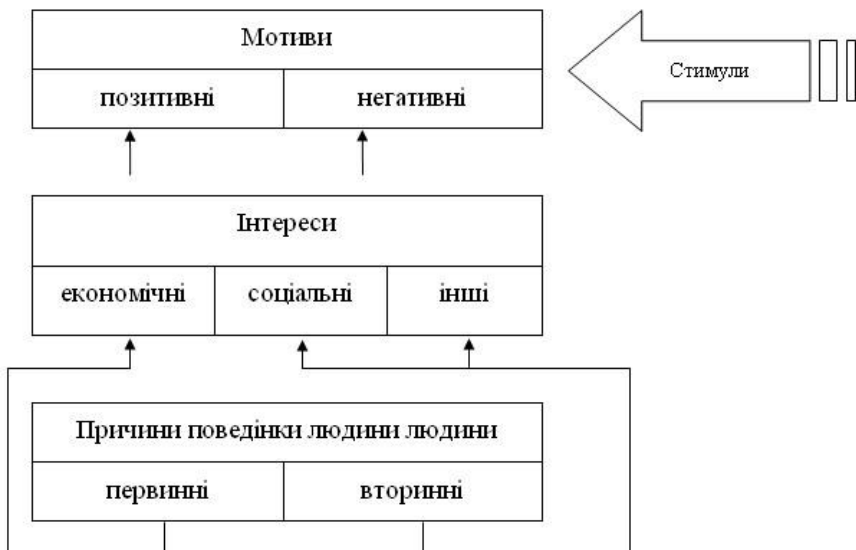


Рис.1. Процес формування мотивів поведінки людини

Всебічне пізнання причин поведінки людини пов'язане з аналізом її потреб, мотивів, які впливають на її конкретні вчинки, поведінку загалом. У таких випадках ідеться про мотивацію.

Мотивація як психічне явище трактується по-різному. У сучасній психології існують два домінуючі підходи до означення мотивації:

динамічний процес, який стимулює і підтримує поведінкову активність людини на певному рівні;

система чинників, спонукальних сил (потреби, мотиви, цілі, наміри та ін.), що детермінують поведінку людини.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

2. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства

У системі управління персоналом підприємства важлива роль належить мотивації і стимулюванню персоналу. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства.

У межах підприємства стимулом є будьякий фактор (предмет, явище, процес, який тією чи іншою мірою детермінує (спонукає, спрямовує, підштовхує) трудову поведінку працівників.

Для успішного управління людьми керівник повинен знати бажання своїх підлеглих, основні мотиви їх поведінки, відносини, важелі впливу і можливі результати.

В економічному словнику-довіднику за ред. С.В. Мочерного подано таке визначення мотивації праці: «Мотивація трудова (від фр. *motif* – спонукальна причина, привід до будьяких дій) – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі.

Мотивація трудова є складовим елементом управління. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів людини до праці необхідно впливати на розвиток її потреб, особистого інтересу та сприяти розкриттю творчих здібностей.

Існує три види мотивації :

- матеріальна
- моральна
- адміністративна.

Тому необхідно створювати і вдосконалювати матеріальні, моральні та адміністративні стимули до праці.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів на акції, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю тощо). Цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій. Так, у разі допущення браку відраховується частина зарплати.

Моральна мотивація у розвинутих країнах Заходу, зокрема у США, реалізується за використання системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного фактора, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг належать такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактора кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників великих компаній виховується почуття гордості за свою фірму тощо.

Адміністративна мотивація спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника. Існують різні форми дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення.

Отже, **мотивація** – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою.

При цьому у працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільнокорисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства.

Проте така мета властива далеко не кожному працівнику. Імовірність прояву у людини мотиву безпосередньо залежить від умов її роботи, які створює керівництво.

Мотивація буває внутрішня і зовнішня.

Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, значущості виконуваної роботи, свободи дій, можливості реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності.

Зовнішня мотивація формується під впливом таких зовнішніх факторів, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівника тощо.

Основна їх мета – чинити сильний вплив, який не обов'язково повинен бути тривалим. Комплексний вплив факторів є більш ефективним і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Мета (особливо гідна) є тією іскрою, яка здатна пробудити величезну соціальну енергію людини, причому спрямованої дії. Але все ж однієї мети часом недостатньо. Комплекс обов'язкових якостей, здібностей, необхідних для виконання того чи іншого виду діяльності, ніхто не відміняв.

Необхідно мати техніку вирішення завдань із проблеми, щоб не витратити даремно свої і чужі ресурси на «метод» проб і помилок. Адже чим більш достойною є мета, тим важче її досягти, тим більше часу і ресурсів йде на пошуки її вирішення. Потрібна кваліфікація і знання, бажання постійно збільшувати їх рівень. Важливе й уміння відстоювати свої ідеї і розробки.

Таким чином, в основі мотивації персоналу лежать потреби.

Зацікавленість підприємства у підвищенні ефективності праці витікає із структури економічної системи. Саме підприємство розглядатимемо як економічну систему, в якій функціонує управляюча частина і та, якою управляють.

Функції управляючої підсистеми можуть виконуватися управляючим органом або управляючим середовищем. Управляючий орган володіє певними адміністративними функціями, його вказівки є обов'язковими для конкретних виробничих ланок.

Управляюче середовище не наділене адміністративними функціями і визначається сукупністю відносин, які формуються ринком продукції та ринком праці.

Поняття управляючого середовища пов'язане з уявленнями Адама Сміта про «невидиму руку», котра в умовах ринку та вільної конкуренції координує діяльність людей таким чином, що кожен із них, намагаючись отримати власну вигоду, діє в кінцевому результаті в інтересах колективу (суспільства).

В умовах діяльності підприємства організація ефективної роботи здійснюється на основі ієрархічної структури, в якій від управляючих підсистем передається інформація про досягнення необхідного рівня ефективності. Інформація про досягнуті результати і витрати передається каналами зворотного зв'язку. Залежно від співвідношення між необхідними і фактичними характеристиками ефективності встановлюються конкретні санкції і нагороди.

Таким чином, із принципів співвідношення отриманих результатів і затрат впливає, що для ефективної діяльності підприємства загалом і окремих його підрозділів, а також окремих працівників необхідним є визначення:

- цілей розвитку підприємства;
- конкретних результатів діяльності;
- меж господарської самостійності щодо асортименту продукції, методів її виготовлення, організації оплати праці тощо;
- необхідних затрат трудових і матеріальних ресурсів відповідно до норм затрат ресурсів на одиницю продукції і обсяги її випуску;
- форм і умов стимулювання зростання ефективності.

З огляду на межі економічної самостійності встановлюються можливі стимули підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і підприємства загалом, а також економії ресурсів і збільшення обсягів випуску.

Під стимулюванням розуміємо прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії.

Прямий примус – це найпримітивніше, класичне стимулювання, до якого належить застосування або загроза застосування безпосереднього фізичного впливу на людину.

Непрямий примус – це застосування та обіцянка застосування різноманітної матеріальної винагороди за вчинення потрібної дії (позитивне стимулювання). Різновидом непрямого примусу є загроза позбавлення винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання).

Варто зауважити, що спектр інструментів стимулювання широкий, але ефект від них, на жаль, короткочасний. За невеликий проміжок часу працівник здатний звикнути до того чи іншого методу стимулювання, а потім йому потрібне щось нове. А зміни викликають у людей, як це не дивно, певне невдоволення або навіть роздратування. Тому інструменти стимулювання повинні бути простими і зрозумілими для працівника. Складні, комплексні інструменти зумовлюють неоднозначність поняття, оскільки часто для працівника стає незрозумілим, чого від нього хочуть керівники.

Стимулювання – це результат винахідницьких роздумів керівників на тему «багата і пряника». Форм утілення того й іншого дуже багато, а їх комбінацій – безліч. Але все ж раціональне використання як «багата», так і «пряника» може спричинити поліпшення роботи персоналу, що не може негативно позначитися на роботі підприємства.

Як показують дослідження, дієвість системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в управлінні його розвитком може бути забезпечена за рахунок:

- адекватного визначення цілей підприємства та їх роз'яснення усім працівникам для забезпечення взаємозв'язку цілей підприємства з цілями окремих підрозділів та їх керівників;
- детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;
- координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;
- постійної взаємодії спеціалістів із людських ресурсів із лінійними керівниками, які безпосередньо управляють персоналом;
- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах роботи з персоналом;
- проведення співбесід з кандидатами, занять із професійного навчання, управління окремими проектами.

Це дасть їм змогу придбати досвід безпосередньої участі в розробленні і застосуванні методів управління людськими ресурсами і дасть можливість створити більш об'єктивне уявлення про управління персоналом; – організації спеціального навчання з питань управління людьми, яке дає змогу сформувати уявлення про цю функцію і виробити практичні навички роботи з підлеглими; – участі працівників у прибутках підприємства через пропозицію їм корпоративних або боргових цінних паперів.

3. Відмінність мотивації від стимулювання. Мотивація і стимулювання працівників

Дамо визначення поняттям «стимулювання» і «мотивація». Стимулювання в менеджменті - це зовнішня міра підтримки активної діяльності людини. Воно сприяє створенню умов, при яких праця людини стає більш ефективним.

Мотивація - це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до активності. Він зацікавлений у вирішенні завдання і діє в рамках задоволення своєї потреби (духовної, фізіологічної, ціннісної). Під потребою розуміється брак чогось, що знаходиться поза людиною, необхідного для підтримки нормальної і активної життєдіяльності і працездатності.

Мотивація співробітника спрямована на зміну внутрішніх чинників. Вона безпосередньо пов'язана з потребами людьми, тому що мотивують програми працюють на те, щоб працівник захотів щось робити. А в чому полягає мета стимулювання персоналу? Тут все інакше.

Головне завдання стимулювання - прискорення процесу виробництва за рахунок відміни суб'єкта до вчинення дії.

Програма стимулювання може бути позитивною (наприклад, застосування пільг і премій) і негативної (загроза штрафу, звільнення, скорочення і т.д.).

Відмінність мотивації від стимулювання:

Основні відмінності мотивації від стимулювання в наступному:

Мотивація спрямована на внутрішнє спонукання людини. Стимулювання впливає зовні, на обставини.

Мотивація завжди носить позитивний характер. Стимулювання може характеризуватися негативним поштовхом до дії.

Стимулювання може використовуватися до моменту його припинення. Мотивація завершується після реалізації потреби.

Стимулювання - це вплив на людину. Мотивація - внутрішня потреба.

Мотивація властива конкретному співробітнику. Стимулювання - групі працівників, об'єднаних за одним критерієм.

Стимулювання - це вплив на працівника, яке закінчується відразу після завершення певного процесу.

Мотивація протікає індивідуально. Вона буде в силі до тих пір, поки потреба не буде задоволена або замінена.

Отже, мотивація і стимулювання - нетотожні поняття. Основна відмінність мотивації від стимулювання в тому, що мотивація - внутрішня система факторів, що впливає на дії людини, а стимулювання - зовнішній вплив на поведінку співробітника.

Для співробітників розробляються системи і програми для саморозвитку, але жодна компанія не може сказати, що їй вдалося створити унікальну систему, при якій люди не йдуть з організації за власним бажанням, або вони на 100% задоволені роботою і роботодавцем.

Відбувається це з різних причин. Формування ідеально збалансованої системи, що задовольняє всі потреби працівників, - практично нереальне завдання. Але наблизитися до ідеалу можливо, якщо розуміти складний механізм формування мотивації, і розуміти ефективність застосовуваних стимулів.

Мотивація співробітників як процес управління персоналом - це вплив на ключові внутрішні мотиви людини, яка здатна збільшити прагнення і потреба працівника трудитися ефективніше і з кращою якістю.

Стимулювання персоналу - управлінський процес, що формує систему стимулів, що підсилюють мотивацію співробітника виконувати робочі завдання так, як це потрібно роботодавцю.

Неправильне визначення провідних потреб і мотивів співробітника призведе до того, що обрані стимули не матимуть необхідного впливу.

Застосування конкретних стимулів має враховувати мотиви і потреби співробітника. В цьому випадку результат їх застосування буде найбільш ефективним. Стимулювання повинно бути систематичним, дозованим, комплексним. Зловживання негативними стимулами призводить до втрати мотивації виконувати обов'язки. За допомогою стимулювання і мотивація, можна збільшити продуктивність роботи компанії. Важливо розуміти різницю цих понять і правильно їх використовувати.

ЛЕКЦІЯ 2. МОТИВАЦІЯ В ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

1. Теоретичні основи мотивації та стимулювання.
2. Спрямованість особистості та її складові: потреби, мотиви, переконання, інтереси, ідеали, світогляд.
3. Мотиваційна сфера особистості.

1. Теоретичні основи мотивації та стимулювання.

Ключова роль мотивації і стимулювання в управлінні соціально-економічними системами обумовлена тим, що основний об'єкт цілеспрямованого впливу - людина, група людей, співтовариство, їх потреби, таланти і здібності. Для здійснення ефективного управління необхідно знання основ мотивації та особливостей використання механізмів мотивації і стимулювання.

В основі мотивації та стимулювання лежать такі поняття, як мотив і стимул, пов'язані один з одним, але мають різний зміст.

Мотив (фр. *Motif*) означає внутрішню причину, що спонукує до якої-небудь дії або діяльності. Сукупність мотивів характеризує особистість людини в соціальній системі і обумовлює його поведінку і реакцію на зовнішні впливи. Будь-яка дія людини, у тому числі працю, здійснюється в силу внутрішніх причин, спонукає, у зв'язку з потребами, інтересами, очікуваннями особистості.

Стимули (від лат. *Stimulus* - загострена палиця, якою поганяли тварин) - зовнішні впливи на людину, групу, організаційну систему, що впливають на процес і результати трудової діяльності. При цьому ефект такого зовнішнього впливу опосередковується психікою людини і відповідає його мотивами.

Стимули, проникаючи в свідомість працівника і засвоюючись їм, стають мотивами діяльності. Отримуючи із зовнішнього середовища стимулюючий імпульс (економічний, політичний, правовий, соціокультурний і т.д.) і пропускаючи його через свою психіку, людина переносить цей імпульс на себе, співвідносить його зі своїми потребами, інтересами, можливостями, бажаннями, очікуваннями і цільовими установками. У підсумку з безлічі варіантів вибирається рішення діяти так, а не інакше. Це рішення переростає в дію, що приводить до певного результату. Результат буде тим вище, чим вище ступінь адекватності зовнішніх імпульсів

(стимулів) і внутрішніх реакцій (мотивів) працівника. І навпаки, чим більше порушення цього балансу, тим вище ймовірність розбіжності очікуваних і фактичних результатів праці працівника.

Мотиви і стимули, виступаючи факторами, що визначають кінцеві результати людської діяльності, проте не тотожні один одному (табл. 1.1).

Мотиви і стимули у своїх впливах на діяльність можуть взаємопідсилюватися і бути різноспрямованими. Наприклад, жорсткий стиль керівництва в інтелектуальному творчому колективі може призвести до "згортання", замикання працівників в собі і, як наслідок, до зниження результатів.

Таблиця 1.1

Відмінності понять "мотиви" і "стимули"

Мотиви	Стимули
Внутріособистісні причини і рушії, які спонукають працівника діяти	Зовнішні впливи, які спонукають діяти у певному напрямку. Ці напрямки не завжди збігаються з особистими устремліннями, пріоритетами, уподобаннями працівника

Таким чином, мотивація - процес спонукання людини до діяльності в ім'я досягнення певних цілей. Вмотивованість поведінки означає здатність розуміти і сприймати внутрішні потреби працівника, системи та спонукати людей до свідомого самостійного вибору дій по задоволенню особистих потреб і досягнення особистих і колективних цілей. Мотивація працівників означає також уміння домагатися розуміння, сприйняття і освоєння ними цілей організації. У цьому випадку необхідні для організації дії працівників будуть високомотивованими, а результати праці - високими.

Стимулювання - процес регулюючого впливу на працівника з метою підвищення його трудової активності. Якщо мотивація підштовхує діяльність зсередини, то стимулювання підштовхує ззовні. Стимулювати поведінку - значить здійснювати такі зовнішні впливи на працівника, організаційні системи, які спонукають або

змушують його діяти в установленому, заданому режимі для досягнення поставлених цілей.

На практиці існують і стимулюючий, і мотивуючий типи управління. Разом з тим в теорії управління соціально-економічними системами найчастіше вживається термін "мотивація", який в широкому сенсі цього слова об'єднує і стимулюючий, і мотивуючу дію.

В основі мотивації людини, колективу, спільноти лежать потреби, інтереси, здібності, бажання, очікування, ціннісні орієнтації, установки (табл. 1.2).

З точки зору управління мотивація і стимулювання - взаємопов'язані засоби підвищення ефективності праці персоналу. Керівникам важливо вміти здійснювати настройку механізмів мотивації та стимулювання для досягнення цілей організації.

Таблиця 1.2

Складові мотивації

Потреби	Нужда, відчуття нестачі чого-небудь, яке прийняло предметну форму відповідно до культурного рівня особистості індивіда і здатне в результаті цього направляти і регулювати його діяльність. Поки потреба не задоволена, вона активізує діяльність і впливає на неї.
Інтереси	Емоційно забарвлена, підвищена увага людини до якого-небудь об'єкту або явища. Інтерес посилює мотивацію за рахунок підвищеної уваги до об'єкта, посилює динаміку мислення, призводить до інтелектуальній та іншій напрузі
Здібності	Стан, якість, властивість, що дають можливість виконувати ту чи іншу роботу. Здібності не зводяться до наявних в індивіда знань, умінь, навичок. Вони проявляються в швидкості, глибині і міцності

	оволодіння способами і прийомами деякої діяльності і є внутрішніми психічними чинниками, які зумовлюють можливість їх придбання
Бажання	Прагнення до здійснення чого-небудь, супроводжувані готовністю зробити що-небудь конкретне для досягнення мети
Очікування	Передбачення винагороди або ступеня задоволеності при досягненні мети. Винагороди очікування високі, сила спонукального мотиву зростає. В іншому випадку рівень мотивації може істотно знизитися
Ціннісні орієнтації	Усвідомлені уявлення суб'єкта про власні цінності, які цінні саме для нього. На їх базі приймаються рішення про дії, і вони можуть відрізнятися від загальноприйнятих норм і вказівок, викликати суттєві відхилення від результату, очікуваного колегами або керівництвом. Основне завдання - виявити їх, розвинути у відповідності з цілями організації
Установки, цілі	Правильно вибрана (поставлена), зрозуміла працівнику і прийнята їм мета мобілізує його на досягнення результату

Оскільки мотиви є основним внутрішнім чинником, що визначає джерело і спрямованість діяльності працівника щодо підвищення (або зниження) ефективності та результатів праці, процес формування мотивацій людей є найважливішою функцією управління. Разом з тим процес мотиваційного вибору поведінки людини (групи, організації, спільноти) обумовлений не тільки глибинними внутрішніми спонуканнями, але і зовнішніми впливами (стимулами), а також ступенем взаємозв'язку мотивів і стимулів і

впливом цих взаємозв'язків на очікувані результати діяльності. Працівники оцінюють різні типи поведінки через вимірні трудові витрати, які, на їхню думку, можна отримати. Залежно від цього відбувається мотивований вибір типу поведінки і змінюється рівень мотивації. Якщо ступінь задоволення потреб (інтересів, цілей, бажань) збігається з очікуваними результатами, то мотивація посилюється і позитивна діяльність активізується; якщо ні то слабшає, приводячи до наростання пасивності аж до деструктивних і руйнівних дій.

Таким чином, люди (співтовариства, організації) в силу різноманіття власних мотивів (потреб, інтересів, бажань, очікувань) і впливів зовнішнього середовища (стимулів) постійно перебувають у стані мотиваційного вибору між цінністю (корисністю, вигідністю) майбутніх дій і витратами на їх реалізацію.

2. Спрямованість особистості та її складові: потреби, мотиви, переконання, інтереси, ідеали, світогляд

Інтегрованим показником соціальної цінності орієнтацій особистості є її спрямованість. **Система домінуючих мотивів поведінки і діяльності визначає спрямованість особистості.** Спрямованість разом зі світоглядом є вищим регулятором поведінки та дій людини.

Види спрямованості. Залежно від того, які мотиви в діяльності й поведінці відіграють домінуючу роль, розрізняють такі види спрямованості:

– *особистісна спрямованість.* Характеризується переважанням у особистості мотивів, спрямованих на забезпечення особистого благополуччя. Наприклад, успішно закінчити ВНЗ, щоб зробити добру кар'єру;

– *колективістська спрямованість.* Зумовлена переважанням мотивів, спрямованих на забезпечення успіху в спільній роботі, наприклад, намагання здобути командну перемогу в змаганнях;

– *ділова спрямованість.* Відображає переважання мотивів, які породжені діяльністю і зорієнтовані на неї: інтерес до праці, бажання оволодіти конкретним видом діяльності тощо.

Спрямованість здебільшого визначається *усвідомленими мотивами поведінки – цілями, інтересами, ідеалами та переконаннями.*

В усвідомлюваних мотивах завжди виявляється **мета діяльності особистості**. Об'єкт, що може задовольнити потреби особистості, постає в її свідомості як мета. Якщо особистість ясно усвідомлює життєву мету й передбачає реальність її досягнення, то розкривається перспектива особистості. Наприклад, юнак мріє здобути професію інженера. Ретельно підготувавшись до вступу у ВНЗ, він на першому вступному іспиті отримує високу оцінку. Згодом переконається в обґрунтованості своїх надій та усвідомлює своє навчання у виші не тільки як мету, а і як реальну перспективу. Перспектива робить дії людини впевненими, цілеспрямованими, живить їх енергією. Відсутність життєвої перспективи або її втрата можуть викликати стан фрустрації, тобто розладу планів, зневіру, безнадійність, відчай. Потрапивши в такий психологічний дискомфорт, особистість утрачає здатність до об'єктивної оцінки фактів життя, виявляє агресивність, роздратованість. Стан фрустрації може зумовлюватися завищеною самооцінкою особистості, коли вона виявляє схильність вибирати у житті надто складні, непосильні для неї цілі, внаслідок чого зазнає невдач. При адекватній самооцінці людина вибирає цілі, які відповідають її можливостям, і успішно їх розв'язує. Самооцінка може бути заниженою, що зумовлюється невпевненістю людини у своїх можливостях, унаслідок чого вона орієнтується на вибір надто простих цілей. При заниженій самооцінці не реалізується психологічний потенціал особистості, внаслідок чого вповільнюється її розвиток та можуть закріплюватися пов'язані з цим риси.

Поширеними мотивами людської активності є інтереси. **Інтерес** – це стійке, вибіркове, емоційно забарвлене прагнення особистості до життєво значущих об'єктів. Інтереси виникають на ґрунті потреб, але не зводяться до них. Потреба виражає необхідність, а інтерес завжди пов'язаний з особистою зацікавленістю об'єктом, із прагненням більше його пізнати, оволодіти ним. Інтерес може виявлятися в симпатії та прихильності до людини, у захопленні певною діяльністю, літературою, спортом, наукою тощо.

Важливим усвідомлюваним мотивом є ідеал. **Ідеал** - це образ реальної людини або створеного особистістю взірця, яким вона керується в житті протягом певного часу і який визначає програму

її самовдосконалення на майбутнє. Ідеали людей формуються під впливом суспільних умов життя, у процесі навчання й виховання.

Жорсткими регуляторами поведінки є переконання. **Переконання** – це система мотивів особистості, що спонукає її діяти відповідно й до власних поглядів та принципів. Підґрунтя переконань становлять і знання, які для людини є істинними, незаперечними, в яких вона не має сумніву. Особливість переконань полягає в тому, що в них знання постають у єдності з почуттями, захоплюючи всю особистість. Переконання є там, де є страждання та муки сумління, коли порушуються принципи в діях і вчинках. Сила переконань як мотивів поведінки влучно схарактеризована у відомому висловлюванні, де вони порівнюються з путами, яких людина не може розірвати, не розірвавши свого серця. Переконання особистості можуть виявлятися в різних царинах її життя та діяльності й залежно від цього поділятися на моральні, інтелектуальні, естетичні тощо. Переконання стають потужною рушійною силою за умови, що дії, які викликаються цими переконаннями, стають звичними. К. Ушинський добру звичку називав моральним капіталом, що її вкладає людина у свою нервову систему. Капітал звички від уживання зростає і надає людині можливість дедалі плідніше застосовувати свою дорогоцінну силу – силу – свідомої волі, не витрачаючи своєї свідомості та волі на боротьбу з труднощами, які були вже подолані.

Неусвідомлювані мотиви. До них належать різноманітні спонукання, у яких не усвідомлюється причина вибору дії та вчинків. При цьому людина не може пояснити, чому вона себе повела так, а не інакше. *До неусвідомлюваних мотивів належать потяг і установка.*

Потяг – неусвідомлюване, нецілеспрямоване спонукання, що виражається в чуттєвому переживанні потреби й не викликає активних дій.

Установка – це неусвідомлюваний особистістю стан готовності до діяльності, за допомогою якої людина може задовольнити ту чи іншу потребу. Установка до різних фактів життя може виявлятися у стандартизованих судженнях, некритично засвоєних людиною під час спілкування з іншими людьми, в упередженості, виокремленні того, що має для неї важливе життєве значення. Саме тому особистість може бачити в об'єктах та явищах

життя те, що вона хоче бачити, а не те, що є насправді. Установки можуть бути *позитивними*, якщо вони ґрунтуються на симпатії, схваленій громадській думці, й *негативними*, коли вони мають характер упередженості, необ'єктивності. Особливою формою установки є внутрішньогрупова навіюваність як неусвідомлювана думка групи.

Розроблюючи проблему активності особистості, вітчизняна психологія виходить з визнання того, що джерелом активності особистості є її органічні та духовні потреби – в їжі, одязі, знаннях, праці.

Потреба – це нужда, в якій виявляється залежність людини від певних умов, необхідних їй для життя і діяльності. У потребах завжди відображаються стійкі життєво важливі залежності організму та середовища. Людські потреби розвиваються в діяльності разом з розвитком суспільних умов життя, виробництва, науково-технічним прогресом. Сам процес задоволення потреби сприяє її розвитку й відтворенню нових потреб, які неминуче породжуються різними сферами суспільного буття людей та їхньою діяльністю. Що вищий рівень цивілізованості суспільства, економічного та духовного розвитку, то багатшими й різноманітнішими є його потреби. Внутрішніми спонуканнями до дій стають мотиви, що є результатом усвідомлення особистістю своїх потреб і виявляються в конкретних прагненнях до їх задоволення. **Мотив** – це реальне спонукання, яке змушує людину діяти у певній життєвій ситуації, за певних умов.

3. Мотиваційна сфера особистості.

Система мотивів, які виконують функцію спонукання, спрямування і регулювання діяльності, утворює мотиваційну сферу особистості. Мотиваційна сфера представлена:

- актуальними мотивами, які фактично спонукають до діяльності;
- потенційними мотивами, які сформовані, але не виявляються в діяльності.

Зауважимо, проте, що мотиваційна сфера людини динамічна, мотивація може посилюватися або послаблюватися. Можуть змінюватися ієрархія і стійкість мотивів. У мотиваційній сфері вирізняють три зони мотивації:

- центральна зона, у межах якої незадоволені потреби, виступаючи в формі високозначущих мотивів, зумовлюють активну, напружену діяльність працівника;

- зона мотивації, яка пов'язана з потребами, що постійно і легко задовольняються, значущість їх часто людиною недооцінюється, однак втрата одразу ж виявляє високу особистісну цінність;

- зона мотивації, в основі якої лежать потреби, для задоволення яких поки що немає можливостей і вони не можуть викликати адекватної їм діяльності.

Управління трудовою поведінкою працівника повинно виходити з врахування особливостей цих сфер мотивації. Зокрема, зовнішнє стимулювання на різних етапах трудової діяльності може змінювати організацію спонукань працівника, переводити потенційні мотиви в зону активної мотивації.

ЛЕКЦІЯ 3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

1. Теорія очікувань
2. Теорія справедливості (рівності)
3. Теорія Л. Портера - Е. Лоулера
4. Теорія постановки цілей
5. Концепція партисипативного управління

У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх рішення, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля і вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти певних за кількісними та якісними показниками цілей.

Процесуальні теорії мають на меті з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби. Скажімо, дві особи прагнуть досягти успіху. Одна з них вважає, що, важко працюючи, віддаючи праці додатковий час, вона досягне визнання за відмінну роботу. Друга відчуває, що налагодження добрих взаємин з керівництвом, встановлення контактів з усіма ланками організації дасть ідентичні наслідки. Одна особа обрала шлях до успіху через показники діяльності, інша — через особисті зв'язки. Так спільна мета передбачає кілька способів її досягнення.

Основні процесуальні теорії мотивації:

1.1 Теорія очікувань

1.2 Теорія справедливості (рівності)

1.3 Теорія постановки цілей

1.4 Концепція партисипативного управління

1.5 Теорія Л. Портера - Е. Лоулера.

1. Теорія очікувань

Теорія очікувань корінням сягає в 30-і роки ХХ ст. В значній мірі вона пов'язана з роботами К. Левіна, однак основним її розробником стосовно мотивації і поведінки людини в організації є В. Врум.

Теорія очікувань засновується на тому, що наявність активної потреби – не єдина необхідна умова мотивації людини на досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися, що обраний нею варіант поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного. Таким чином, очікування можна розглядати як оцінку особистістю ймовірності певної події, наприклад, більшість студентів, справедливо очікують, що успішне закінчення коледжу дозволить їм отримати хорошу роботу і, працюючи з повною віддачею, вони зможуть просунути по службі.

1. Очікування бажаного результату від витрачених додаткових зусиль (витрати – результат).

Наприклад, торговий агент може чекати, що якщо він обзвонить за тиждень на 10 осіб більше, ніж зазвичай, обсяг продажів збільшиться на 15%. Менеджер може очікувати, що якщо він витратить додаткові зусилля і напише квартальний звіт в строк, то отримає високу оцінку своєї діяльності. Робочий на заводі може очікувати, що якщо він буде виробляти продукцію високої якості з мінімальною кількістю відходів сировини, йому підвищать розряд.

Таблиця 1.

Основні процесуальні теорії мотивації, що описують ланка "стимул - мета" в соціально-психологічній ланцюжку подій "Спонування - Мотив - Стимул - Мета - Дія"

Теорія очікування Врума	Теорія справедливості Адамса	Комплексна теорія Портера-Лоулера	Теорія постановки цілей Локка	Теорія партисипативного управління
<p>Мотивація діяльності людини складається з трьох співмножників: $M = OP \cdot OB \cdot C$, де OP - оцінка працівником власних можливостей виконати необхідну роботу у встановлені терміни, тобто очікуваний</p>	<p>Людина не може об'єктивно оцінити справедливість отриманої винагороди. Він співвідносить свою винагороду з винагородами інших людей за аналогічну діяльність. Тому цінність одного і того ж винагороди відносна і визначається почуттям</p>	<p>Витрачені зусилля (через здібності, характер і усвідомлення своєї ролі) погоджуються з результатами діяльності шляхом внутрішньої і зовнішньої винагороди. Винагорода вивчається з двох позицій: його цінності для</p>	<p>Мотивація людини визначається гема цілями, які він ставить перед собою, і задоволеністю результатами діяльності. При цьому постановка цілей розглядається як усвідомлений процес, який визначає наміри людини. Результати</p>	<p>Розробка системи мотивації діяльності людей на основі знання їх ставлення до цінностей організації та до прийнятих в ній нормам поведінки: "Відданий" - розділяє цінності організації і сприймає норми поведінки в ній; "Оригінал" - розділяє цінності організації, але не сприймає норм</p>

<p>результат роботи; ОВ - оцінка ступеня довіри до обіцянці отримати винагороду; Ц - цінність для людини обіцяної винагороди</p>	<p>справедливості. Справедливу винагороду збільшує інтенсивність діяльності, а будь-які форми дискримінації істотно її знижують</p>	<p>даної людини і ймовірності його прямого зв'язку із зусиллями. Відчуття справедливості винагороди позначається на ступеня задоволеності від нього і оцінці його цінності</p>	<p>діяльності залежать від складності мети, її специфічності, вигідності (прийнятності для людини), готовності витратити зусилля для її досягнення, яка зростає в міру наближення до мети</p>	<p>поведінки в ній; "Пристосуванець" - не поділяє цінностей організації, але виконує норми поведінки, встановлені в ній; "Бунтар" - не розділяє цінностей організації і не сприймає норм поведінки в ній</p>
--	---	--	---	--

2. Очікування винагороди за отриманий результат (результат – винагорода).

Продовжуючи розглядати наведені приклади, відзначимо, що при збільшенні обсягу продажів на 15% торговий агент може чекати отримання певного відсотка премії. Менеджер може очікувати, що в результаті вжитих ним зусиль його діяльність буде високо оцінена керівництвом, він отримає просування по службі і у нього з'являться пов'язані з цим пільги і привілеї. Робочий може очікувати, що, підвищивши свій розряд, він буде отримувати більш високу заробітну плату або стане бригадиром.

Якщо не простежується чіткий зв'язок між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація трудової діяльності слабшає. Наприклад, якщо торговий агент впевнений, що додаткові дзвінки приведуть до збільшення обсягу продажів на 15%, але ймовірність адекватної винагороди за це мала, він може і не дзвонити. Аналогічно, якщо працівник упевнений, що досягнуті результати будуть винагороджені, але при розумній витраті зусиль йому цих результатів все одно не досягти, то мотивація буде слабкою.

3. Валентність, або очікувана цінність винагороди. Валентність – це ступінь привабливості реально одержуваного винагороди, його відповідність очікуваному. Оскільки у різних людей потреби та побажання щодо винагороди різняться, то конкретне винагороду, запропоновану за досягнуті результати, може і не мати для них цінності. Наприклад, менеджер за виконану роботу розраховував на просування по службі, а отримав незначну прибавку до зарплати. В цьому випадку валентність одержуваного винагороди не дуже велика, і мотивація трудової діяльності менеджера буде слабшати.

Якщо хоча б один з трьох перерахованих чинників має незначний вплив на мотивацію, то мотивація буде слабкою, результати праці – низькими.

Співвідношення зазначених факторів можна виразити наступною формулою

$$\text{Мотивація} = 3 - P \times R - V \times \text{валентність.}$$

Тобто мотивація – це очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат ($3 - P$), помножений на очікування того, що результати потягнуть за собою відповідну винагороду ($P - V$) помножену на цінність що очікується (валентність).

2. Теорія справедливості (рівності)

Цю теорію в 60-і роки XX ст. розробив американський вчений С. Адамі за результатами досліджень, проведених ним в компанії «Дженерал Електрик».

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій колег і на цій основі приходить до висновку про справедливість оплати його праці. Несправедливість може існувати у формі недоплати (вона переноситься гостріше і викликає обурення) і переплати (відчувається рідше, у нормальної людини при цьому виникає почуття провини або залежності).

Порівняння власного винагороду з винагородою колег носить суб'єктивний характер, так як базується на власній неповній і неточній інформації, а іноді і на чутках.

При виявленні несправедливості у працівника виникає психологічна напруга. Прагнучи позбутися від якої, він може діяти так:

- знизити інтенсивність і якість роботи;
- вимагати збільшення винагороду, підвищення оплати, просування по службі, поліпшення умов праці;
- вимагати компенсувати недоплату продукцією;
- переоцінити власні можливості, втратити впевненість у собі, почуття перспективи;
- спробувати змусити колег працювати більше, так як вони більше отримують;
- вплинути на керівництво, щоб воно для відновлення справедливості зменшило винагороду колегам;
- змінити для себе об'єкт порівняння, вирішивши, що колега перебуває в особливих умовах (має особисті зв'язки з керівництвом або особливі якості і здатності);
- перейти в інший підрозділ або звільнитися.

Як бачимо, більшість можливих дій співробітника по відновленню справедливості має негативні наслідки для організації.

Багато західних і вітчизняні компанії намагаються вирішити проблему виникнення у співробітників почуття несправедливої оцінки їхньої праці, зберігаючи суми виплат в таємниці. На жаль, це не тільки важко зробити технічно (люди підозрюють несправедливість там, де її немає). Зберігаючи розміри заробітків

співробітників у таємниці, компанія ризикує втратити позитивне мотиваційний вплив підвищення заробітної плати, пов'язане з просуванням по службі.

На вітчизняних підприємствах десятиліттями панувала зрівнялівка в оплаті праці, і видача заробітної плати за відомістю, з якої кожен міг дізнатися розмір зарплати по службі, приводила до зниження продуктивності праці, так як розмір винагороди вкрай незначно залежав від результатів праці.

Для вітчизняних підприємств вирішення проблеми може бути таким: створення чіткої, простої і зрозумілої всім системи оплати праці та збереження розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці. Це здійснюється за допомогою видачі заробітної плати особисто кожному по розрахунковим касовими ордерами; при цьому загальний розмір заробітку працівника відомий тільки йому, директору і головному бухгалтеру підприємства.

3. Теорія-модель мотивації Портера - Лоулера

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну модель мотивації (1968), що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Це не нова теорія, але нова модель мотивації, яка внесла основний внесок в її розуміння. Найважливіший їх висновок – результативна праця веде до задоволенню. Цей висновок протилежний висновків школи людських відносин і поведінкових наук, які вважали, що задоволення веде до досягнення високих результатів.

Модель цих авторів показує необхідність і важливість для мотивації об'єднання багатьох факторів, що впливають на поведінку людини. Це такі фактори, як трудові зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення, сприйняття, очікування, умови праці, цінності та погляди (рис. 2). Розглянемо механізм мотивації в цій моделі. Результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних:

- 1) витрачених зусиль;
- 2) здібностей, цінностей і поглядів людини;
- 3) чинників робочого середовища.

Рівень витрачених зусиль, в свою чергу, залежить від цінності винагороди. Це можуть бути внутрішні та зовнішні винагороди. Працівник оцінює їх справедливість, і якщо вони, на його думку,

справедливі, то ведуть до задоволення. Воно буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

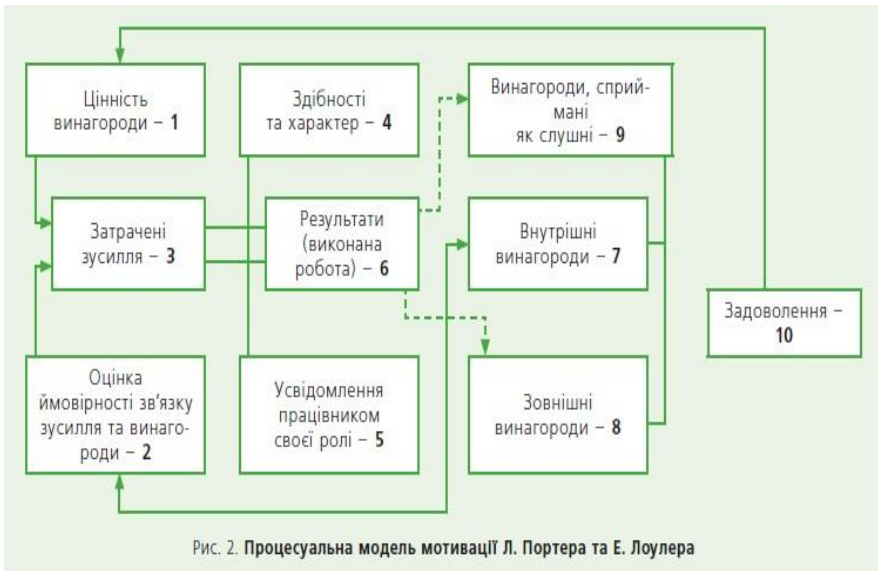


Рис. 2. Процесуальна модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера

4. Теорія постановки цілей

Цю теорію в 1966 р Розробив Е. Лок. Його першою основоположною працею по теорії постановки цілей вважається опублікована в 1968 р стаття «Про теорію мотивування і стимулювання цілями». Коріння цієї теорії в певному сенсі йдуть в розробки Ф. Тейлора (20-ті роки ХХ ст.), П. Дракер (50-ті роки), Д. Мак-Грегора (60-ті роки). Значний внесок у розробку цієї теорії внесли вчені Т. Раен і Г. Латем.

Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою і заради досягнення яких здійснює певні дії.

У загальному вигляді модель, що описує процес постановки цілей, виглядає наступним чином. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює і оцінює всі події навколо нього. На основі цього він визначає для себе цілі, до яких має намір прагнути, виконує певну роботу, досягає наміченого результату і отримує від цього задоволення).

5. Теорія партисипативного управління

Людина в організації проявляє себе не тільки як виконавець. Працівник прагне брати участь в процесах організації, які пов'язані з його діяльністю, але виходять за рамки його компетенції, за рамки виконуваної ним роботи, функцій і вирішуваних завдань. Концепція партисипативного управління виходить з того, що якщо людина в організації зацікавлено приймає участь в різній корпоративній діяльності, то він отримує задоволення, працює з більшою віддачею, більш якісно і результативно. Це пов'язано з тим, що, по-перше, працівник отримує доступ до прийняття рішень з приводу питань, пов'язаних з його роботою, а це мотивує його на краще її виконання. По-друге, партисипативне управління сприяє не тільки кращому виконанню роботи, а й призводить до збільшення вкладу окремого працівника в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів в організації.

Партисипативне управління може бути реалізовано за наступними напрямками:

1) працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність (режим роботи, вибір засобів її здійснення);

2) працівники залучаються до прийняття рішень з приводу виконуваної ними роботи.

3) працівникам надається право контролю за поточною діяльністю, якістю і кількістю здійснюваної праці і встановлюється відповідальність за кінцевий результат;

4) передбачається широка участь працівників в раціоналізаторській діяльності, у винесенні пропозицій щодо вдосконалення їх роботи і роботи організації в цілому;

5) працівникам надається право на формування робочих команд з тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом

У реальній практиці ці напрямки здійснення партисипативного управління зазвичай використовуються в комбінації, так як вони тісно пов'язані і доповнюють один одного. Ідеї партисипативного управління можуть бути співвіднесені з ідеями дві групи потреб. Участь у прийнятті рішень, в постановці цілей сприяє задоволенню потреб у досягненні. Більш широку участь у вирішенні питань життя організації сприяє задоволенню потреб у самореалізації та

самоствердженні. Певний зв'язок є між партисипативного управління і теорією очікувань, так як участь в ухваленні рішень робить для працівника більш реальним і ясним очікування щодо результату своєї діяльності і її винагороди.

ЛЕКЦІЯ 4. ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

1. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу.
2. Теорія ERG Клейтона Альдерфера.
3. Теорія потреб Девіда МакКлеланда.
4. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

1. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу

В основу теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу покладено:

- тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;
- передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;
- припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена.

Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для

даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Ієрархію потреб за А.Маслоу можна представити так (див. рис. 1).

Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (див. табл. 1).

Загальні приклади



Рис.1. Ієрархія потреб А.Маслоу

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – потреби в безпеці. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

– потреби в приналежності - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);

– потреби в повазі - потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);

– потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби.

Отже, для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Таблиця 1.

Сутнісна характеристика потреб в піраміді А.Маслоу

<i>Фізіологічні потреби</i>	<i>Потреби в безпеці</i>	<i>Соціальні потреби</i>	<i>Потреби в шануванні</i>	<i>Потреби в самореалізації</i>
Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо) <u>Ефективне управління</u> забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці	Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хвороб та ін. <u>Ефективне управління</u> здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування робітників, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, незалученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та	Пов'язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організації, належати до певного класу тощо. <u>Ефективне управління</u> забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів	Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими. <u>Ефективне управління</u> забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень	Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використувати свої знання, здібності, вміння та навички. <u>Для ефективного управління</u> необхідно давати робітникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій

Сучасні західні фірми в цілому задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби в безпеці своїх робітників. Однак, потреби вищих рівнів в своїй більшості залишаються не задоволеними. Таким чином, недостатня мотивація робітника до праці обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в приналежності, повазі і самореалізації.

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти робітників організації; - підтримки виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів по навчанню, підвищенню кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб робітників за межами фірми.

2. Теорія ERG Клейтона Альдерфера

Теорією ERG Клейтона Альдерфера так само як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG:

по-перше, виділені лише три групи потреб робітника (див. рис. 2.).

- потреби в існуванні (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо; - потреби в спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;

- потреби в зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня.



Рис.2. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А.Маслоу і теорії К.Альдерфера

Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

3. Теорія потреб Девіда МакКлеланда

В теорії потреб Девіда МакКлеланда запропоновано три інші види потреб, зокрема:

1) потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, “мати вагу”;

3) потреби в приналежності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;

- має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв’язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);

- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Робітники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими потребами у владі отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими потребами в приналежності потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д МакКлеланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.

3. Потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у і значно менші – в приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

4. Теорія мотиваційної гігієни

Теорія мотиваційної гігієни була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах.

Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "дійсних (істинних) мотиваторів";

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "гігієнічними" (див. табл.2).

Таблиця 2.

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг робітника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність роботи). Високий ступінь відповідальності. Просування за службою. Визнання результатів праці. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.

На думку Ф.Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться ніби-то у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (-) до (0), а інші – від (0) до (+).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (-) до (0)). Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф.Герцбергом метод

"збагачення праці". Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що робітники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1) робота має бути значущою, тобто робітник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна: - пред'являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності; - повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.

2) виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до виконуваної ним роботи. Зокрема, робітнику необхідно надати:

- свободу дій в процесі плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3) наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці.

ЛЕКЦІЯ 5. МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1. Поняття про методи мотивації
2. Методи задоволення основних потреб персоналу
3. Методи задоволення основних потреб персоналу
4. Мотивація починаючих спеціалістів
5. Умови на робочому місці

1. Поняття про методи мотивації

Методи мотивації - це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони припускають використання управлінським апаратом фірми різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Мотиваційні методи класифікують по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видах потреб, спрямованості й т.д. Керівникам варто застосовувати їх у практичній діяльності не як розрізнені й самостійні способи мотивації, а як цілісну систему.

Розглянемо методи мотивації деяких категорій працівників, неекономічні методи мотивації й методи задоволення основних потреб підлеглих. **Неекономічні методи мотивації**

Усі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні і морально-психологічні. **До організаційних методів мотивації відносять:**

- ◆ мотивацію участі працівників у справах фірми (тобто їм надається право голосу при розв'язанні ряду проблем, як правило, соціального характеру);

- ◆ програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивацію перспективою;

- ◆ гуманізацію праці (збагачення змістовності праці; створення сприятливих умов для роботи; демократизація управління, в тому числі, делегування повноважень, раціоналізація режимів праці і відпочинку, організація кімнат психологічного розвантаження);

- ◆ розвиток трудової змагальності;

- ◆ посилення діяльності внутрішньозаводських засобів масової інформації і виховання;

- ◆ розробку і впровадження принципів корпоративної культури;

- ◆ організацію роботи зі збору зауважень і пропозицій працівників;

- ◆ мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої праці, що відповідає їхнім особистим інтересам і схильностям, із широкими перспективами посадового і професійного росту, а також дозволяє проявляти їх творчі здатності, здійснювати контроль над ресурсами і умовами власної праці (коли кожний по можливості повинен бути сам собі шефом).

Морально-психологічними методами посилення трудової мотивації є: гласне визнання заслуг; усне вираження подяки керівниками; вираження подяки в наказах; вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо і т.д.; поздоровлення з ювілеями; фотографії на дошках пошани, у музеях, на буклетах і т.д.; відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками; повага і довіра; схвалення і підтримка;

негативне підкріплення (осудження, докір, покарання); спілкування співробітників. Будь-які мотивуючі впливи повинні бути ретельно продумані і співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника.

Морально-психологічні методи мотивації містять наступні основні елементи.

1. Створення умов, при яких люди зазнавали б професійну гордість за те, що краще інших можуть впоратися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати; відчували б цінність результатів, конкретну їхню важливість. Для того щоб робота приносила задоволення, завдання повинне містити відому частку ризику і можливість домогтися успіху.

2. Присутність виклику, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці показати свої здатності, реалізувати себе в праці, довести, що він може щось зробити (причому це "щось" повинне одержати ім'я свого творця: наприклад, працівники, які відзначилися, отримують право підписувати документи, у розробці яких вони брали участь; це дозволяє їм відчувати свою значимість).

3. Визнання, що він може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що про працівників, які особливо відзначилися, згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, представляють йому, персонально поздоровляють із нагоди свят і сімейних дат. У нашій країні особисте визнання ще не одержало широкого поширення як метод мотивації працівників; більш поширене публічне визнання.

4. Постановка високих цілей, які надихають людей на ефективну працю.

5. Атмосфера взаємоповаги, довіри, заохочення розумного ризику і терпимості до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва та колег.

6. Просування в посаді, що поєднує всі розглянуті методи мотивації. Воно дає більш високу заробітну плату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг і авторитету особистості шляхом перекладу в більш високу статусну групу (моральний мотив). У той же час цей метод мотивації є внутрішньо обмеженим: в організації не так багато посад високого рангу, тим більше вільних; не всі люди

здатні керувати і не всі до цього прагнуть; просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

7. Похвала при завершенні роботи великого обсягу, освоєнні нових методів праці або нової продукції, впровадженні раціоналізаторської пропозиції. Інакше кажучи, хвалити потрібно тоді, коли справа закінчена, коли на чомусь можна поставити крапку і приступити до нової роботи.

8. Схвалення в ході роботи, якщо справа йде на лад. У цьому випадку доречні такі слова: "правильно, продовжуйте", "покажіть цей прийом колезі, потім мені розповісте, як це вдалося". Схвалення можна сполучати з рекомендаціями, навіть із критикою: "Тут і тут все виходить правильно, а в цій операції припускаєте помилки". При цьому можна схвалити старання, старанність і рекомендувати інший засіб виконання роботи.

9. Підтримка, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, завдань, способів поведінки і дії. У цей момент підтримка вкрай необхідна. Людина особливо потребує підтримки при освоєнні нової справи. Основна мета підтримки - усунути сумнів, непевність, коливання. Цей метод краще використовувати, коли працівник перебуває в стані розгубленості, пригніченості в результаті тривалих невдач, поганого настрою, коли людина має і необхідні знання, і вміння, а робота не виходить (як говорять, не клеїться).

10. Осуд. Це слова, звернені до сумління людини. Використовуючи осуд, необхідно керуватися наступними правилами: перед тим як критично оцінювати результати роботи чи провину, необхідно розібратися у обставинах, ситуації, що склалася, розмежувати причини особистого порядку і об'єктивні, що не залежать від працівника. Осуджувати можна тільки за упущення, недоліки в роботі, звичками, з такими індивідуальними особливостями як неувага, лінь, поспішність та ін.; необхідно вказати підлеглому на причину, що привела до недоліків в роботі чи проступку; не треба гарячкувати при осуді і критиці підлеглого, необхідно уникати порівнянь і епітетів, які можуть сприйматися як образливі; у осуді має міститися позитивна програма. Необхідно не тільки вказати підлеглому на недоліки і їх причини, але й запропонувати вихід, навчити, як можна уникнути подібних випадків.

Розробляючи діючу систему трудової мотивації, менеджер повинний враховувати основні психологічні фактори, що впливають на трудову активність працівників. До них можна віднести наступні: надмірне втручання з боку безпосереднього керівництва; відсутність психологічної й організаційної підтримки; недолік необхідної інформації; надмірна сухість і недолік уваги керівника до потреб підлеглого; відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці; неефективне вирішення керівником службових проблем працівника; некоректність оцінки працівника керівником; недостатній рівень турботи про мотивацію співробітника.

Зазначені вище фактори підривають у працівника почуття впевненості в собі, у стабільності свого становища і можливості подальшого кар'єрного зростання.

У спеціальній науковій літературі за даною проблемою *виділяють шість основних стадій зниження трудової мотивації*: розгубленість, роздратованість, подвійна роль (підсвідомі надії), розчарування, втрата готовності до співробітництва ізаключна стадія.

Перша стадія (розгубленість) характеризується симптомами стресового стану, пов'язаного з нерозумінням працівником причин сформованої ситуації. Пошук відповідей на такі питання: «Що відбувається? З ким чи з чим це пов'язано?» - викликають стан нервової напруженості, хоча воно на цій стадії ще помітно не позначається на результатах трудової діяльності.

Друга стадія – роздратування. Якщо працівник одержує суперечливу інформацію чи відчуває, що ситуація не поліпшується, то він починає дратуватися. Суть його поведінки на цій стадії можна виразити наступними словами: “Я розізлився і не згодний миритися зі сформованою ситуацією”.

Третя стадія – подвійна роль (підсвідомі надії). Становище погіршується. Підлеглий як і раніше роздратований і починає приховувати службову інформацію від керівника, сподіваючись на його промах. Він уникає прямих контактів, хоча свою роботу поки ще виконує.

Четверта стадія – розчарування. На цій стадії пропадає інтерес до роботи, страждають такі почуття, як впевненість у повазі з боку підлеглих і усвідомлення свого авторитету.

П'ята стадія – втрата готовності до співробітництва. Відношення працівника до праці на цій стадії можна позначити словами: “Ця не моя справа”. Він чітко обмежує свої обов'язки, намагаючись їх максимально звузити. Відносини з навколишніми погіршуються, розлад переноситься на весь колектив. Мотивація до праці ще більш знижується, порівняно з попередньою стадією.

Шоста стадія – заключна. Людина остаточно розчаровується у своїй роботі і може відмовитися від своєї посади чи перейти на інше місце. Для досягнення високого рівня умотивованості персоналу необхідне проведення ретельно спланованої і систематично проведеної роботи з поліпшення виробничих взаємин, зниженню рівня конфліктності й створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

2. Методи задоволення основних потреб персоналу

Керівник повинен ретельно спостерігати за підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби рухають ними. Тому що згодом ці потреби міняються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективною увесь час. Приведемо основні методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу.

Фізіологічні потреби: надавати працівникам невисоку оплату праці, яка забезпечує виживання; пропонувати людям гарні умови праці з погляду освітленості, рівня шуму, температури й т.п.

Потреби в безпеці і захищеності: створити ясну і надійну систему соціального страхування; застосовувати чіткі й справедливі правила регулювання діяльності працівників; оплачувати працю вище прожиткового мінімуму; не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і здійсненню ризикованих дій; забезпечувати гарантії стабільної роботи, медичного обслуговування, одержання пенсій; забезпечувати можливості навчання і освіти для створення стабільності в роботі.

Потреби в причетності й приналежності: використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури (уніформа, прапор, гімн фірми, ритуали, традиції, обряди); надавати співпрацівникам таку роботу, щоб дозволяла їм спілкуватися; створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди; конструктивно працювати з виниклими неформальними групами, не перешкоджати їх існуванню, якщо вони не наносять організації

збитку; створювати умови для соціальної активності членів організації поза її рамками; періодично нагадувати співпрацівникам, які займають невисокі посади, що керівництво і колеги їх цінують.

Потреби в повазі й визнанні: пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву, відповідальну роботу; ставитися до співпрацівників і підлеглих з повагою; високо оцінювати виявлену ініціативу, творче відношення до справи, використовувати різні форми вираження визнання заслуг підлеглих; залучати підлеглих до формулювання цілей організації й виробленню рішень, прислухатися до їхньої думки; делегувати підлеглим додаткові завдання і повноваження; сприяти просуванню підлеглих по службових сходах, забезпечувати можливості навчання і перепідготовки, які підвищують рівень їхнього професіоналізму; забезпечувати гідні, комфортні умови на роботі, адекватну оплату праці, зовнішні символи службового статусу (назви посад, титули, звання).

Потреби підлеглих у самовираженні: забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їхній потенціал; доручати підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі, надавати більшу волю у виборі засобів вирішення завдань; заохочувати і розвивати в підлеглих творчі здатності, залучати їх до роботи, яка вимагає винахідливості; залучати підлеглих до суспільної діяльності в організації.

Підкріплення, гасіння і покарання як методи мотивації

Відповідно до теорії підкріплення для мотивації поведінки людей можна використовувати такі методи як позитивне і негативне підкріплення, гасіння і покарання.

Метод позитивного підкріплення полягає у тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість. Позитивне підкріплення спрямовано на залучення персоналу в організацію, збереження складу працівників, управління витратами на оплату праці. При використанні методів негативного підкріплення заохочуються відсутність дій з негативною спрямованістю, наприклад прогулів. Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне підкріплення може викликати не тільки бажані, але і непередбачувані негативні реакції, а позитивне – тільки позитивні. Величина підкріплення повинна бути

мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні потрібної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації. Важлива не стільки вона сама, скільки форма, спосіб, режим підкріплення.

Підкріплення може бути безперервним, періодичним, фіксованим (регулярним), епізодичним (неочікуваним) і варіабельним (комбінованим).

Безперервне підкріплення передбачає, що воно йде за кожною дією. При постійному використанні цей метод дуже ефективний, але призводить до раннього задоволення потреб і гасінню поведінки або до її швидкої зміни, коли стимули закінчуються.

Періодичне підкріплення полягає у тому, що мотивація слідує не за всіма результатами, а через строго визначену їх кількість. Воно дає хороший стабільний ефект в умовах часто і регулярно повторюваних дій.

Підкріплення з фіксованим інтервалом означає, що стимулювання відбувається за першим результатом через певний час. Воно призводить до стійкої реакції: швидкої і сильної безпосередньо перед стимулюючим впливом, повільної і слабкої – після нього.

Епізодичне підкріплення передбачає, що стимулююча дія йде за першим результатом через випадковий проміжок часу. За ним слідує сильна, постійна, стійка до гасіння реакція. Іноді доцільне підкріплення «авансом», що зобов'язує людину працювати краще.

Метод гасіння, тобто відсутності підкріплення негативних і позитивних дій, полягає у їх ігноруванні (тоді вони самі по собі затухають).

Метод покарання є прямим впливом з метою зміни поведінки, спрямованим на заборону негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів.

Покарання може мати вигляд матеріального стягнення (санкцій, штрафів), зниження соціального статусу у колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження в посаді і т.д.

Зміст роботи й мотивація

Намагаючись вплинути на поведінку працівників, менеджери використовують і змістовні, і процесуальні теорії мотивації. При цьому особлива увага приділяється чіткому розходженню зовнішніх (плата за працю, символи статусу й престижу) і внутрішніх

винагород, пов'язаних зі змістом трудового процесу(застосування навичок, почуття досягнення, задоволення від виконаного доручення).

Ще Ф. Тейлор центральним елементом своєї доктрини наукового менеджменту вважав ретельну (на основі аналізу робочого процесу) розробку найкращого способу виконання різних елементів ручної праці.

Фахівці виділяють найбільш ефективний набір завдань (звичайно розділяючи основне завдання на кілька частин), які робітники можуть швидко освоїти. Така "проста" робота багатьом здається нудною, не приносить задоволення).

Через обмеженість механістичних моделей вчені почали шукати способи джерел більш високого рівня мотивації, підвищення зацікавленості співробітників у процесі праці. Ідея таких досліджень полягає в тому, що менеджмент повинен запропонувати працівникам не тільки зовнішню, але й внутрішню винагороду. Деякі вчені (наприклад, Дж. Хекмен і Дж. Олдхем у запропонованій в1980р. моделі збагачення праці) висловили припущення, що зміна менеджментом характеристик робочого процесу дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь їхнього задоволення працею.

Була висунута ідея, яка складається в тому, що досягнення високої мотивації до виконання робочих завдань пов'язане з наявністю певних психологічних станів: усвідомлення змісту, тобто сприйняття цінності роботи. Якщо працівники вважають роботу тривіальною і безцільною, їхня мотивація перебуває на низькому рівні; відповідальність за якість процесу праці й кількість зробленої продукції; інформованість про результати - зворотного зв'язку, що сигналізує працівникам про рівень виконання завдання.

При відсутності такого зв'язку почуття відповідальності співробітників за якість праці знижується. В свою чергу, психологічні стани працівників визначаються основними характеристиками завдання: різноманітністю процесу праці; завершеністю завдання; значимістю завдання; автономією, мірою свободи і незалежності; зворотнім зв'язком.

Автори моделі збагачення праці передбачають такі методи посилення мотивації працівників.

1. Поєднання робіт. Поєднання декількох видів робіт, що дозволяє їм використовувати різні навички і виконувати більшу частину завдання.

2. Формування комплексних робочих груп, які виконують повний цикл операцій. Це дозволяє покласти на них більшу відповідальність за виконання завдання і використати переваги внутрішнього розподілу праці.

3. Встановлення відносин із споживачами. Це дозволяє працівникам знайомитися з очікуваннями людей, які використовують результати їх праці.

4. Вертикальне навантаження. Передбачає додаткову відповідальність, розширення ступеню автономності.

5. Відкриті канали зворотнього зв'язку. Отримання інформації працівниками по якість своєї роботи від зовнішніх чи внутрішніх споживачів.

6. Забезпечення можливостей професійного росту працівників.

3. Управління винагородою працівників

Винагорода – це все, що людина вважає для себе цінним. Цілі застосування винагороди: залучення кращого персоналу до організації; збереження кращих працівників в організації; стимулювання виробничої поведінки; контроль за витратами на робочу силу.

Для стимулювання працівників до більш ефективної діяльності використовують два основних типи винагороди – внутрішній і зовнішній.

Внутрішня винагорода забезпечує зміст роботи. Його складовими є почуття досягнення результату; почуття змістовності і значущості роботи, самоповага; дружба і спілкування, які виникають при виконанні роботи; належні умови роботи і чітка постановка завдання.

Зовнішня винагорода дається організацією, вона може мати наступні форми: підвищення зарплати; просування по службі; надавання символів службового статусу і престижу; схвалювання та визнання з боку керівництва; додаткові виплати. Винагорода повинна бути конкретною, спиратися на максимально можливий інформаційний зміст.

Призначаючи винагороду необхідно враховувати особливості, потреби і інтереси конкретного працівника. Не можна відкладати винагороду, чекаючи підведення підсумків роботи за певний проміжок часу. Віще керівництво повинно брати участь у винагороді працівників.

4. Мотивація починаючих спеціалістів

Мотивація новопризначених працівників у значній мірі залежить від їх успішної адаптації у новій організації, засвоєння і прийняття ними характерних для організації системи цінностей, правил, норм і поведінських стереотипів. Тому дуже важливим етапом є введення у посаду новопризначеного спеціаліста, мета якого – прискорити освоєння новим працівником роботи, скоротити період адаптації його у колективі, допомогти встановити контакти з оточуючими.

Такі процедури дозволяють уникнути багатьох помилок, викликаних слабким знанням організації, її особливостей, знизити психологічну напругу і страх, сформувані позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення.

Введення у посаду проводять за допомогою спеціального курсу орієнтації:

загальної – інформування про організацію в цілому і спеціальною – інформування про підрозділи.

Загальну орієнтацію зазвичай проводять співробітники кадрової служби, які знайомлять з організацією, її політикою, її діяльністю, структурою, керівництвом, стандартами, традиціями, нормами, внутрішніми відносинами, умовами праці, правилами, основними вимогами до роботи, режимом праці і відпочинку, про додаткові пільги, про охорону праці і технікою безпеки, про профспілки, про рішення побутових проблем та інші.

Спеціальну орієнтацію нового працівника здійснює керівник підрозділу, до неї відноситься доведення до його відома такої інформації і здійснення таких дій: цілі, технології і особливості роботи підрозділу, внутрішні і зовнішні відносини і зв'язки, персональні обов'язки і відповідальність, приписи, що стосуються виконання роботи, очікувані результати, нормативи оцінки, тривалість і режим робочого дня, заміни, привила технік безпеки, організації праці, знайомство з новими колегами.

Керівник контролює перші кроки нового співробітника, виявляє сильні і слабкі сторони його підготовки, визначає реальну потребу у додатковому навчанні, допомагає у адаптації.

Для ефективної мотивації нового співробітника необхідно забезпечити успішне проходження ним процесу професійної, психофізіологічної і соціально-психологічної адаптації. Професійна адаптація полягає у активному освоєнні професії, її специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень. Починається адаптація з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру нового співробітника для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад направляють на курси чи закріплюють за ним наставника.

Складність професійної адаптації залежить від широти і різнобічності діяльності, інтересу до неї, змісту праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних якостей особистості. Психофізіологічна адаптація до умов праці, режиму роботи і відпочинку відбувається достатньо швидко і у великій мірі залежить від здоров'я людини, його природних реакцій, характеристики цих умов.

Соціально-психологічна адаптація до колективу, його норм, до керівництва і колег, до економічних реалій може бути пов'язана з великими труднощами. Людина може пережити відчай через нереалізовані очікування швидкого успіху, що обумовлені недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду та ін.

На мотивацію новопризначених працівників здійснює вплив також адаптація роботи до людини. Вона передбачає організацію робочих місць у відповідності до вимог ергономіки, гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу, розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи з особливостей і здатностей працівників, індивідуальні системи стимулювання.

Більшість людей в перші дні роботи більш за все побоюються не впоратися з роботою, виявити брак досвіду і знань, показати власну некомпетентність, не знайти спільну мову з керівником і колегами. Якщо людина сильно мотивована на роботу, вона намагається долати труднощі входження і адаптації до організаційного оточення. Якщо мотивація входження не дуже висока, то людина може припинити процес навчання і адаптації і навіть звільнитися з організації.

Для того, щоб втримати корисного для організації молодого співробітника, існують різні прийоми: заходи довгострокової матеріальної підтримки, що виходять за межі зарплати; обіцянка просування по службі; надання за рахунок організації можливості навчання і розвитку, житла на льотних умовах та ін.

При входженні людини в організацію до негативних результатів може привести невелике завантаження на роботі, постановка дуже простих і легких завдань. Також до негативних наслідків може привести постановка дуже складних завдань і перенавантаження. Бажано, щоб навантаження у цей час було оптимальним.

Сприятливим з точки зору підвищення зацікавленості до роботи в організації є створення таких ситуацій і постановка таких завдань, які працівник може виконати самостійно, в них повинні бути елементи виклику, а також можливості їх вирішення новими для співробітника методами. У цьому випадку у нового співробітника з'являється підвищений інтерес до організації, задоволення від отриманих нових результатів. До сильних заходів, що сприяють мотивації нових співробітників і успішній їх адаптації, відносяться бесіди з керівником, роз'яснення і рекомендації.

Такі бесіди і настанови надають новачку почуття впевненості, знижують почуття розпачу, різко підвищують почуття приналежності до діяльності організації.

Мотивацію нових співробітників суттєво посилює залучення їх до прийняття рішень, обговоренню проблем спільно з колегами і керівництвом: у новачків реалізується потреба у причетності і приналежності.

Особливості мотивації організаційної поведінки жінок

Досвідчені менеджери знають, що жінки, як працівники, багато в чому відрізняються від чоловіків і тому є певні особливості мотивації їх організаційної поведінки.

На мотивацію організаційної поведінки жінок впливають дві групи факторів: соціокультурні; полові, біологічні і психологічні.

Соціокультурні фактори – це прийняті в суспільстві стандарти поведінки, рольові стереотипи, що склалися, традиції, перш за все сімейні, які впливають на формування ціннісних орієнтацій, установок і очікувань жінок. Роль цих факторів полягає у тому, що більшість жінок з дитинства орієнтуються на порівняно скромний суспільний статус, цінності сім'ї і особистого життя, виховання

дітей, допомогу чоловіку. Суспільство також очікує від жінки перш за все виконання перелічених ролей.

Полові, біологічні і психологічні фактори впливають на мотивацію організаційної поведінки жінок, проявляються у її настрої і психічному стані в цілому від фізіологічних циклів, у зайнятості сімейними турботами, народженням і вихованням дітей, меншій емоційній рівновазі, більш сильній ніж у чоловіків забарвленості робочих стосунків у особисті тони і сприйняття співробітників через призму симпатій і антипатій.

4. Умови на робочому місці і мотивація персоналу

На робочому місці людина проводить третину свого свідомого життя. Від організації умов праці залежить здоров'я, працездатність працівників.

Робоче місце – це оснащена технічними засобами просторова зона, в якій працівники здійснюють трудову діяльність.

Організація робочого місця – це сукупність заходів по оснащенню робочого місця засобами і предметами праці і їх розміщенню у певному порядку.

Умови праці на робочому місці – це сукупність елементів виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини.

Сприятливі умови праці позитивно впливають на професійний ріст, творчість працівників, підвищення якості праці, а несприятливі викликають напругу, стому, професійні захворювання, знижується якість і результативність діяльності організації, призводить до збільшення витрат, до економічних втрат.

До умов на робочому місці висуваються певні вимоги: інформаційні, економічні, фізіологічні, ергономічні, технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні і естетичні. Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця: визначення обсягів і структури інформації, яка обробляється на робочому місці, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, в систему яких входить робоче місце.

Інформація повинна бути достатньою для виконання працівниками своїх робочих обов'язків. Економічні вимоги передбачають організацію робочого місця з мінімальними

витратами на його утримання, але достатнього для нормального функціонування працівника.

Необхідно оцінювати робоче місце за критерієм оптимальності, тобто ефективність діяльності працівника повинна перевищувати витрати на утримання робочого місця.

Фізіологічні вимоги пов'язані з різним навантаженням на організм працівника, яке виникає при виконанні ним фізичної або розумової роботи. Відповідно до цих вимог необхідно нормувати ступінь тяжкості і монотонності робіт. При роботі, що вимагає великої уваги і напруги, необхідні перерви на 5 хвилин через кожні 45 хвилин, а при постійному сидячому стані - на 5-10 хвилин через кожні 2 години.

Норми часу на відпочинок залежать від ступеню стомлюваності працівника при виконанні окремих видів робіт; вони засновуються на спеціальних наукових рекомендаціях.

Ергономічні вимоги пов'язані із створенням оптимальних умов праці, які роблять її високопродуктивною і надійною, забезпечують людині необхідні зручності, зберігають його працездатність, здоров'я і сили. Все, що оточує працівника (меблі, приміщення, обладнання, машини, механізми), повинне відповідати вимогам ергономіки – науки про функціональні можливості людини у трудових процесах – і бути максимально пристосованими до людини.

Технічні вимоги передбачають дотримання норм необхідного простору для виконання певної роботи, тобто площі, на якій знаходяться меблі і обладнання, місця роботи працівника, а також проходи до робочого місця.

Організаційні вимоги відносяться до визначення сфери компетенції кожного працівника на конкретному робочому місці, його прав, обов'язків, підпорядкованості, формами і методами стимулювання ефективної праці. Ці питання вирішуються за допомогою розробки положень про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників.

До санітарно-гігієнічних вимог відноситься стан повітря у приміщенні, шум, вібрація обладнання, освітлення та ін. Їх параметри нормуються на основі рекомендацій санітарних служб. Це такі параметри: вологість, чистота, забезпечення каналізацією, температура у приміщеннях, освітленість, вентиляція, вода, побутові приміщення, медпункти.

Естетичні вимоги відносяться до зовнішнього оформлення робочого середовища (зовнішній вигляд приміщення і засобів праці, світова гама, інтер'єр).

ЛЕКЦІЯ 6. ОПЛАТА ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЯ

- 1. Принципи організації оплати праці на підприємстві.**
- 2. Основні складові системи організації оплати праці.**
- 3. Форми і системи оплати праці.**
- 4. Преміювання, пільги і привілеї працівникам.**
- 5. Сучасні системи оплати праці.**

1. Принципи організації оплати праці на підприємстві.

У Законі України "Про оплату праці", введеному в дію в травні 1995 р., приводиться таке визначення заробітної плати: "Заробітна плата — це винагорода, розрахована, як правило, в грошовому виразі, який відповідно до трудового договору власник або уповноважений їм орган виплачує працівнику за виконану їм роботу".

Заробітна плата виконує декілька важливих функцій: стимулювання високопродуктивної праці, відтворювальну і соціальну.

Визначення ступеня взаємозв'язку і пропорційності цих функцій — важлива умова мотивації високопродуктивної праці.

В основі організації оплати праці лежать декілька принципів, які залежать, зокрема, від форми власності підприємства, політики держави в забезпеченні мінімальної заробітної плати, рівня розвитку національної економіки: максимальна самостійність підприємства в питаннях організації оплати праці; облік розміру мінімальної оплати праці, встановленої державою; оплата за кінцевими результатами виробництва і відповідно до виконаної праці, що затрачує працівник; виплата заробітної плати в грошових знаках, банківськими чеками, через ощадний банк або натурою; випереджаючі темпи підвищення продуктивності праці в порівнянні з темпами збільшення заробітної плати; заохочення високої якості продукції, праці, робіт і послуг; забезпечення раціональних співвідношень в оплаті праці окремих професій, категорій і груп, а також в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці; вибір раціональної системи оплати праці (відрядної, почасової) для окремих категорій працівників; виплата заробітної плати працюючим за сумісництвом за фактично

виконану роботу; аналіз середньої заробітної плати по аналогічних підприємствах галузі, регіону і планування її підвищення; аналіз динаміки підвищення заробітної плати і окремих її компонентів (окладів, тарифних ставок, винагород, премій); забезпечення оптимальної питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції; забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства за допомогою державних і внутрішньо фірмових гарантій праці; індексація заробітної плати відповідно до темпів інфляції.

2. Основні складові системи організації оплати праці

Система організації оплати праці складається з таких основних елементів: тарифної системи, форм і систем заробітної плати, преміювання.

Тарифна система - це сукупність елементів, за допомогою яких диференціюється оплата праці різних груп працівників з урахуванням складності і умов праці, особливостей окремих галузей і виробництва, кліматичних умов місцевості.

Тарифна система розробляється в цілях забезпечення єдиного підходу до оплати праці в країні і складається з таких елементів: тарифних сіток; тарифних ставок робочих; тарифно-кваліфікаційних довідників характеристик робіт і професій робочих; схем посадових окладів керівників, фахівців і службовців; кваліфікаційного довідника посад.

Тарифна система доповнюється також різними надбавками і доплатами до тарифних ставок і посадових окладів, встановлюваних для стимулювання роботи.

Тарифна сітка — це шкала, яка визначає співвідношення розмірів тарифних ставок залежно від кваліфікації (розряду) і складності виконуваних робіт.

Кожний розряд тарифної сітки має певний коефіцієнт, який показує, в скільки разів оплата праці робочого того або іншого розряду перевищує оплату праці робочого I розряду.

Співвідношення між нижчими і вищими розрядами віддзеркалює різницю у складності виконуваних робіт і створює у працівників матеріальну зацікавленість у підвищенні кваліфікації. Тарифна ставка визначає розмір оплати праці різних груп робітників за одиницю часу (годину, день, місяць).

Якщо роботи нормуються за нормами часу, то застосовуються годинні тарифні ставки (для оплати праці робітників, наприклад, в машинобудуванні, будівництві, на лісозаготівлях). Якщо роботи нормуються на основі змінних норм вироблення, використовують

денні тарифні ставки (наприклад, у вугільній і металургійній промисловості).

Для водіїв, робочих електроенергетичній і деяких інших галузей застосовують місячні тарифні ставки. У тарифно-кваліфікаційному довіднику міститься перелік характеристик робіт, виконуваних робітниками різних виробництв, і вимог в області технічних і загальних знань, а також виробничих навиків, яким повинен відповідати працівник на конкретному робочому місці.

В цьому довіднику вказана також кількість тарифних ставок по кожній професії і спеціальності, порядок встановлення складності робіт і присвоєння кваліфікаційних розрядів. Схемами посадових окладів керівників, фахівців і службовців є перелік посад по підприємствах відповідних галузей з вказівкою місячного посадового окладу або коефіцієнта. Вони доповнюються тарифно-кваліфікаційними довідниками, які забезпечують єдині вимоги до рівня кваліфікації і круга обов'язків керівників, службовців і фахівців.

Обов'язкові розділи довідників — "Посадові обов'язки", "Повинен знати", "Кваліфікаційні вимоги". У межах однієї посади в схемі посадових окладів службовців і фахівців може передбачатися "вилка" — мінімальний і максимальний розміри окладу.

3. Форми і системи оплати праці

Існують дві основні форми оплати праці: відрядна, при якій заробітна плата нараховується пропорційно рівню продуктивності праці, і почасова, яка передбачає нарахування заробітної плати пропорційно відпрацьованому часу.

Почасова оплата праці — це форма оплати праці, при якій розмір заробітку робітника залежить від його тарифного розряду і кількості відпрацьованого часу. Така форма оплати може виражатися у вигляді денної, тижневої або місячної заробітної плати.

Звичайно почасова заробітна плата застосовується на виробництвах, де головну роль грає якість продукції; кількість проведеної в одиницю часу продукції не залежить від індивідуальних зусиль робітника (на автоматизованому виробництві, конвеєрі) неможливо або дуже важко точно нормувати працю, визначити норми часу і вироблення.

Оплата праці проста почасова і почасово-преміальна.

Проста почасова оплата праці частіше за все застосовується для оплати праці допоміжних робочих, технічних фахівців і службовців, коли оплата праці не зв'язується з кінцевим

результатом і безпосередньо не впливає на якість продукції і послуг (зокрема, для комірників, табельників, касирів, обліковців, кур'єрів, вахтерів, ліфтерів і ін.).

Застосування почасово-преміальної оплати праці вимагає чіткого визначення обсягу робіт і обов'язків працівника.

Відрядна оплата праці розповсюджена у галузях промисловості, будівництва, транспорту і зв'язку, де розроблені нормативи затрат праці і зарплати за видами робіт і можна точно розрахувати обсяг виробленої продукції і наданих послуг. Така система оплати праці встановлює безпосередній зв'язок з кінцевими результатами виробництва і сприяє ефективному використанню трудових і фінансових ресурсів.

Різновидами відрядної оплати праці є пряма індивідуальна відрядна, відрядно – преміальна, відрядно – прогресивна, колективна (бригадна) відрядна, опосередкована відрядна і акордна.

Розмір премії зазвичай встановлюється у відсотках до заробітку, визначеному за відрядними розцінками, у залежності від особливостей виробництва і характеру виконаної роботи. Премії підвищують зацікавленість робітника у покращенні кількісних і якісних показників виробництва. В останні роки праця все більшої кількості працівників оплачується за відрядно-преміальною системою.

Розрізняють індивідуальну і колективну відрядно-преміальну оплату праці.

Відрядно-прогресивна оплата праці вводиться зазвичай на вирішальних дільницях, при визначній необхідності матеріального стимулювання працівників. При цій системі заробіток працівника за виконання норми виробітки визначається як і при прямій відрядній оплаті.

При перевиконанні встановленої норми прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки.

Нараховуються прогресивні доплати за результатами місячної роботи. При відрядно-прогресивній оплаті праці зарплату (З) розраховують за формулою: де К – коефіцієнт підвищення відрядної розцінки при перевиконанні завдання, N вир. пл – планова виробітки.

Недолік цієї системи полягає у тому, що заробіток працівника підвищується швидше, ніж продуктивність праці. По цій системі оплачується праця незначної кількості працівників.

Останнім часом широко використовується колективна відрядна (бригадна) оплата праці, а у окремих галузях промисловості (вугільній, горно рудній, лісовій) вона стала основною.

При цьому розмір зарплати кожного окремого працівника розраховується із врахуванням обсягу кінцевої продукції (роботи), виробленої колективом; кількості годин відпрацьованих конкретним працівником; його кваліфікації. Основна перевага цієї оплати праці полягає у тому, що вона зацікавляє всіх працівників колективу у кінцевих результатах праці, сприяє розвитку у них почуття колективної відповідальності за справу, взаємодопомоги у роботі.

Опосередкована відрядна оплата праці застосовується в основному для оплати праці допоміжних працівників. При цій системі розмір зарплати працівника залежить від виробітку на дільниці, що обслуговується.

Акордна оплата праці є логічним продовженням прямої відрядної системи стосовно укрупнених видів робіт (наприклад, виготовлення виробів у промисловості, комплексу робіт у будівництві).

Така система ефективна при бригадній формі організації праці. Відрядна розцінка встановлюється на всю роботу з визначенням строку її виконання.

Акордна система оплати праці вводиться для окремих груп працівників з метою підвищення їх матеріальної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці і скорочення строку виконання робіт. Розмір акордної оплати визначається на основі діючих норм часу (виробітку) і розцінок, а при їх відсутності – у відповідності з нормами і розцінками на аналогічні роботи.

Зарплата (включаючи премії) розподіляється між працівниками пропорційно відпрацьованому часу у відповідності до розрядів. Перевагою відрядної оплати праці є безпосередній зв'язок між результатами роботи і розмірами винагород.

Відрядна форма оплати стимулює працівника до підвищення обсягу виробництва продукції. У той же час ця система оплати має і недоліки. Перш за все при відрядній системі оплати праці невелика увага приділяється якості продукції, оскільки працівник зосереджений на кількості. Крім того, відрядна система пов'язує заробіток працівника виключно з його індивідуальними результатами, залишаючи без уваги роботу підрозділу і організації в цілому, що негативно впливає на колективну мотивацію і групову роботу.

Структура оплати праці працівника Структура оплати праці залежить від галузі, типу підприємства, характеру обов'язків працівника і взагалі складається з наступних елементів: основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; заохочувальних і компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата залежить від результатів діяльності працівника і визначається тарифними ставками, розцінками за розрядами, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, що не перевищують встановлені діючим законодавством.

Фонд основної заробітної плати утворюється такими елементами:

- заробітна плата, що нараховується за виконану роботу (відпрацьований час) за нарядними розцінками, тарифним ставкам, посадовим окладам або середньому заробітку незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємстві;

- оплата праці працівників, які не входять до штату підприємства,

- за виконання робіт по договору громадянсько-правового характеру, включаючи договір підяду, при умові, що за виконану роботу з працівниками розраховується безпосередньо підприємство;

- оплата щорічних і додаткових відпусток у відповідності до законодавства, грошових компенсацій за невикористану відпустку;

- оплата за роботу у вихідні і святкові дні, час, що перевищує норму за розцінками, встановленими законодавчими актами;

- доплата за шкідливі умови праці та інші доплати, які передбачені діючим законодавством.

Метод нарахування основної заробітної плати залежить від системи оплати праці.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу, що перевищує норму, трудові успіхи, винахідливість і особі умови праці. Додаткова заробітна плата залежить від результатів господарської діяльності підприємства; вона встановлюється у вигляді премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також надбавок і доплат, не передбачених законодавством.

Додаткова зарплата має такі форми: доплати за несприятливі та шкідливі умови праці; надбавки за суміщення професій і виконання додаткових обов'язків; доплати за роботу у вечірній і нічний час; доплати за керівництво; надбавки за класність; надбавки за вчені ступені та почесні звання, встановлені державою;

персональні надбавки керівникам і спеціалістам за кваліфікацію; доплати за ненормований робочий день; доплата за роботу у вихідні і свята та інші. Перераховані надбавки, доплати і компенсації частіше за все нараховуються у вигляді певних встановлених державою чи підприємством відсотків до основної заробітної плати.

Існують також і інші заохочувальні і компенсаційні виплати:

1. Матеріальна допомога, яка виплачується із фонду матеріального заохочення за рахунок прибутку у цілях забезпечення соціальних гарантій і благ для працівників за рахунок прибутку у цілях забезпечення соціальних гарантій і благ для працівників за рахунок підприємства в таких ситуаціях: смерть співробітника або його близьких родичів; свадьба співробітника або його близького родича; для придбання ліків або платного лікування співробітників; при нещасних випадках (пожежа, аварія, травма та ін.) та ін. Матеріальна допомога виплачується за особистою заявою співробітника згідно з розпорядженням керівника підприємства є епізодичною формою оплати праці.

2. Винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за виконання річних або квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства у цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив на досягнення кінцевих результатів; частіше за все розподіляється за коефіцієнтом трудової участі і внеску. Винагорода може виплачуватися за наступні результати: підвищення обсягів виробництва; підвищення продуктивності праці; підвищення якості продукції, робіт і послуг; своєчасний чи достроковий введення у експлуатацію об'єктів; впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій; економію ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових енергетичних).

3. Трудові і соціальні пільги працівникам – оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу відпусток тим із них, які виховують дітей; вартості путівок на лікування і відпочинок або компенсацій, виданих замість путівок та ін.

4. Інші затрати, які носять індивідуальний характер – оплата квартирної платні і ви наймання житла, продовольчих і промислових товарів, продуктових замовлень, проїзних білетів, абонементів у групи здоров'я, підписки на газети, журнали, всіх видів страхування працівників, використання особистого транспорту та ін.

4. Преміювання, пільги і привілеї працівникам

Преміювання праці є додатковою формою винагороди, що виплачується працівнику у випадку досягнення підприємством у цілому або його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника у кінцеві результати. Система преміювання забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці, дотримання планових пропорцій, роботу у заданому режимі.

Класифікація преміювання може здійснюватися за різними ознаками. Преміювання може мати загальний характер і особистий характер. За спрямованістю існує індивідуальне преміювання, що відзначає особливу роль окремих особистостей і колективне, направлене на мотивацію соціальних груп. Види преміювання можна розглядати за джерелами.

Преміювання із виручки передбачає, що працівник або підрозділ отримує певну долю винагороди при досягненні певного, завчасно встановленого обсягу виручки (реалізації, продажу, збуту продукції) у вигляді деякого відсотку з виручки або абсолютного розміру премії.

Преміювання із доходу дозволяє узгодити отримання винагороди з досягненням певного економічного результату у вигляді завчасно встановленого відсотку з доходу або абсолютного розміру премії.

Преміювання із прибутку передбачає, що працівник або підрозділ отримують певну долю винагороди при досягненні певного розміру прибутку у вигляді фіксованого відсотку з прибутку або абсолютного розміру премії у залежності від розміру посадових окладів.

Преміювання з прибутку є найбільш тонким інструментом заохочення, оскільки чітко орієнтує на досягнення основного економічного критерію – прибутку. Форми і розміри преміювання залежать від категорії персоналу підприємства. У нормальних умовах виробництва питома вага премій у загальному заробітку не повинна перевищувати 50 %.

Підвищення долі премій може призвести до того, що вони перестануть виконувати стимулюючу функцію і перетворяться у складану заробітної плати. Розмір премій визначає керівництво підприємства виходячи з балансового прибутку.

Фактично преміювання працівників спрямовано на досягнення групових результатів і не завжди пов'язано з кінцевим результатом підприємства.

За причинами заохочення працівників розрізняють преміювання: за підвищення продуктивності праці; підвищення якості продукції; досягнення важливих цілей підприємства, підрозділу; покращення окремих сторін діяльності підприємства; особисті виробничі досягнення та ін. За строками преміювання поділяється на разове, щомісячне, щоквартальне, у кінці року.

У організації преміювання необхідно враховувати особливості і задачі виробничої діяльності підприємства. При організації системи преміювання необхідно враховувати наступні елементи: джерело засобів для преміювання; конкретні показники преміювання; умови преміювання; розмір премій по кожному показнику; строки преміювання; коло осіб, які підлягають преміюванню; виробничі упущення, за які працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково.

Матеріальні пільги і привілеї працівникам – це елементи винагороди, що є формами готівкової оплати. Маючи для працівників цінність, вони можуть бути матеріальними і нематеріальними.

Пільги і привілеї застосовуються керівниками для таких цілей: мотивація співробітників і підвищення відповідальності перед фірмою; демонстрація турботи компанії про потреби працівників; надання працівникам додаткових доходів.

Перерахуємо основні типи пільг і привілеїв.

1. Пенсійні схеми. Пільги іноді надаються як відкладені сплати, фінансуються із вкладів, які дають право на гарантований прибуток працівникам при виході на пенсію.

2. Пільги, які підвищують індивідуальну безпеку у випадку хвороби, нещасних випадків або скорочення штатів.

3. Пільги, що сприяють реалізації певних особистих потреб і відповідальності, наприклад турбота про дітей, сприяння в оздоровленні і відпочинку.

4. Фінансове сприяння і допомога – кредити на купівлю житла, матеріальна допомога.

5. Надання машин і бензину.

6. Інші пільги, покликані підвищити рівень життя працівників: обіди, оплата телефонних витрат, надання кредиту та ін.

5. Сучасні системи оплати праці

Більшість сучасних систем заробітної плати складається із двох частин: базової (незмінної) і додаткової (змінної, залежної від різних факторів), що забезпечує стимулювання працівників.

У рамках системи контрольованого денного виробітку годинна тарифна ставка переглядається один раз у квартал або півріччя, змінюючись залежно від виконання норм, ступеня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сполучення професій.

Кожний із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку. Основою системи оплати залежно від підвищення рівня кваліфікації є кількість набраних умовних "одиниць кваліфікації", які можуть бути до.

Присвоєнні працівником нової спеціальності кількість одиниць збільшується. На думку фахівців, середній працівник може освоїти 5 "одиниць кваліфікації", затративши на кожен 7,5 місяця.

Основним принципом системи плати за знання є винагорода за оволодіння додатковими навичками й знаннями, а не внесок у досягнення цілей організації. У цьому випадку висококваліфіковані працівники можуть одержувати більше, ніж їхні керівники.

При цій системі оплати важко визначити, які саме знання варто заохочувати. Плата за компетенцію застосовується для керівників і фахівців, коли поряд зі знаннями рівень компетенції є одним з найважливіших факторів у конкурентній боротьбі. Але така система не враховує результатів роботи, тому повинна доповнюватися іншими, у яких плата за знання або компетенцію визначає базовий оклад.

З огляду на кваліфікацію, фірми здійснюють оплату з розряду не роботи, а працівника і підвищення заробітної плати ставлять у залежність не стільки від виробітку, скільки від кваліфікації. Опанувавши новою спеціальністю або підвищивши кваліфікацію, працівник одержує збільшення до заробітної плати. Відповідно до системи Хелсі, заробіток складається із двох частин: перша визначається фіксованою годинною ставкою (виходячи з минулих умов роботи, у чому й складається основний недолік цієї системи) і фактично витраченим робочим часом; другу складає відрядний прирібок або премія за те, що фактичні витрати праці виявилися менше нормативних.

Розмір заробітку визначається тарифною ставкою, зекономленим часом і коефіцієнтом, що показує, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7, але найчастіше 0,5). У результаті знижуються витрати на робочу силу. У системі Бедо кожна хвилина робочого часу називається «крапкою». Крім основної заробітної плати, працівник одержує винагороду, яка

розраховується як добуток 0,75 кількості «крапок», заповнених працівником за годину, на 1/60 погодинної оплати.

У системі Роуена на виконання роботи встановлюється певна норма часу, але якщо працівник не виконав норму, гарантується погодинна ставка. Винагорода становить частку погодинної ставки, рівну частці зекономленого часу. Його розмір залежить від рівня підвищення продуктивності праці, обумовленого різницею між фактичним і нормативним часом, віднесеної до нормативного часу.

Таким чином, це погодинна оплата за фактично відпрацьований час плюс відсоток від неї.

Система Барта з вібруючим розподілом не гарантує збереження тарифного заробітку при невиконанні норми. Розмір заробітної плати визначається добутком тарифної ставки на квадратний корінь із добутку квадратного і фактичного часу.

У системі Сканлона основним показником преміювання є зниження зарплатоємності продукції за рахунок економії заробітної плати в порівнянні з нормативним значенням (відповідні коефіцієнти найчастіше розраховуються за 3, 6 або 12 місяців минулого року). Якщо витрати на заробітну плату виявилися нижче нормативного значення, формується преміальний фонд у розмірі 75 % економії, з якого 20 % направляються в резерв для виплат у важкі періоди. Якщо таких не буває, то резерв розподіляється наприкінці року.

При прямій відрядній заробітній платі з гарантованою погодинною ставкою оплата по тарифу за відпрацьований час застосовується тоді, коли продуктивність праці не досягає встановленого рівня. При його перевищенні заробітна плата підвищується відповідно до підвищення продуктивності праці.

У ряді випадків вводиться прогресивна залежність оплати від продуктивності праці у вигляді системи "високої нормо-години" або "високої відрядної ставки", і праця робітника оплачується пропорційно кількості виготовленої продукції або коефіцієнту виконання норм по підвищеній тарифній ставці (коефіцієнт перевищення - 1,25-1,33). Відрядно-регресивна система оплати праці припускає, що заробітки збільшуються повільніше, ніж підвищується продуктивність праці. Така оплата застосовується на роботах з високою часткою ручної праці, коли важко або неможливо розрахувати норми.

Ця система заснована на досвіді попередніх років, тому не є точною. При ній гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою, якщо вироблення не досягло застереженого мінімуму. Відповідно до системи Тейлора з диференційованою відрядною

ставкою при невиконанні норм ставка становить 0,8, при виконанні й перевиконанні - 1,1-1,3.

Участь у власності може забезпечуватися шляхом продажу працівникам опціонів на покупку акцій за твердими цінами. Акції безкоштовні, тому їхня передача працівникам вигідна фірмі й у той же час прив'язує працівників до неї. Передача акціонерної власності робітникам та службовцям у цілому сприяє підвищенню якості праці, підвищенню продуктивності праці приблизно на 1,5 %.

Участь у прибутку застосовується з кінця ХІХ в. і перебуває в розподілі її додаткової величини; при цьому до 75 % її може діставатися персоналу. Такі виплати здійснюються звичайно щомісяця, щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль. Прибутки можуть виплачуватися як у складі загальної заробітної плати, так і у вигляді доповнення до премії.

ЛЕКЦІЯ 7. ОРГАНІЗАЦІЙНА культура як фактор мотивації персоналу.

- 1. Елементи організаційної культури та її мета.**
- 2. Рівні організаційної культури.**
- 3. Функції організаційної культури.**

1. Елементи організаційної культури та її мета.

Важливою складовою вирішення практичних задач в області посилення трудової мотивації працівників є організаційна культура. Не можна чекати від працівників повної віддачі, якщо вони не об'єднані загальними ідеалами, ідеєю, що поєднує, базовими принципами, цінностями і переконаннями, ідеологією управління, єдиними віруваннями, чеканнями і нормами. Усе перераховане вище і складає основу організаційної культури підприємства (організації).

Організаційна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив стійкого розвитку всієї системи в цілому.

До елементів організаційної культури відносяться:

1. Цінності, які підтримуються у колективі. Вірування, цінності, мотиви.

2. Стратегія. Довгострокові плани організації для досягнення її головної мети.

3. Структура. Елементи організації, які підтримують довгострокову стратегію, ієрархія, влада, повноваження.

4. Система. Система комунікацій, прийняття рішень, управлінська інформаційна, компенсацій винагород, система преміювання, система постановки цілей та ін..

5. Персонал. Характеристики і здібності людських ресурсів.

6. Стиль. Тенденції і однакові елементи поведінки членів організації.

7. Навики, їх створення, розвиток і управління. Це ті навики, які співробітники застосовують в організації, включаючи управління конфліктами, змінами та ін.

Метою організаційної культури є забезпечення високої ефективності праці на базі формування діючої системи мотивації працівників, виховання в персоналу відношення до підприємства (організації) як до свого будинку, розвитку здібності і у ділових, і в особистісних відносинах спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми на основі взаємної поваги і довіри.

Культура об'єднує людей, затверджує цінності і регламентує певні способи діяльності, вона виконує дві важливі задачі: згуртувати співробітників і визначити, як вони повинні ставитися один до одного; допомогти організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Термін “організаційна культура” не є єдиним, що позначає “дух” організації. У науковій літературі як синоніми вживаються також такі поняття, як “ідеологія організації”, “корпоративна культура”, “ділова культура” і ін.

Організаційна культура визначає, яка поведінка працівника є значущою, цінною для підприємства (організації). На формування організаційної культури впливають не тільки внутрішні, але і зовнішні стосовно підприємства (організації) фактори: релігія, менталітет народу, рівень розвитку культури й економіки та ін.

Організаційна культура, в свою чергу, пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, є одночасно і

продуктом життєдіяльності підприємства, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності.

2. Рівні організаційної культури.

Фактори, які впливають на організаційну культуру. Виділяють три рівня організаційної культури:

1) Поверхневий рівень організаційної культури можна спостерігати через артефакти. Артефакти – конкретні продукти культури (усні, писемні, предмети): стиль одягу, форми поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн приміщення та ін.

2) Норми і цінності, що декларуються.

3) Поведінка персоналу. Тобто організаційну культуру можна уявити у вигляді трьох рівнів з виділенням візуального, символічного і світоглядного рівня.

Один і той же елемент може бути присутнім на різних рівнях і по-різному проявлятися. Візуальний рівень проявляється наглядно і його дуже легко скорегувати, щоб він відповідав технічним і моральним вимогам організації, допомагав підвищити ефективність праці.

Коли нова людина приходить у компанію, найперші висновки про її корпоративну культуру вона може зробити на підставі вивчення символічного рівня – корпоративних символів і обрядів, які легко побачити без проведення опитувань і інтерв'ю.

Щоб вивчити світоглядний рівень, що складається із підсистем культури поведінки і культури управління, вимагається наявність спеціальних навиків і інструментів діагностики. Основним регулюючим нормативним документом для цього рівня є корпоративний кодекс компанії, який фіксує у письмовій формі створені елементи оргкультури і регламентує поведінку співробітників.

Культура може містити у собі ряд неписаних правил, які значно впливають на поведінку співробітників і корпоративну діяльність в цілому. Вона визначає щоденні робочі відносини, характер спілкування, допустимі форми поведінки, розподіл і сприйняття влади; висвітлює цінності і переконання, необхідні для успішного функціонування організації з оточуючим середовищем.

Культурні цінності повинні підтримувати здатність до адаптації, співпрацю між відділами і вміння швидко реагувати на зміни оточуючої середовища, оскільки в умовах жорсткої конкуренції

вимагається швидкість і гнучкість. Е. Шейн поділяє організаційну культуру організації на суб'єктивну і об'єктивну.

Об'єктивна організаційна культура пов'язана з предметним оточенням організації: природними умовами, особливостями архітектури і дизайну будівлі, обладнанням, комунікаціями, інфраструктурою та ін.

Суб'єктивна організаційна культура – це припущення, які поділяються персоналом, очікування, групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами, ролями. Сюди відноситься і історія організації, міфи, герої, табу, обряди, ритуали, мова спілкування.

Ця культура слугує формуванню культури управління, стилів керівництва, прийняття рішень, делегування повноважень, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу.

Формальна корпоративна культура – це задокументовані, задекларовані цінності, норми компанії.

Найбільш популярною є класифікація Ф. Харрися і Р. Морана, які пропонують розглядати конкретну корпоративну культуру на основі десяти характеристик:

1. Усвідомлення себе і своєї ролі в організації (у одних культурах цінується стриманість і приховування працівником свого внутрішнього настрою і проблем, в інших – заохочується відкритість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань; в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, в інших – через індивідуалізм).

2. Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації та ін.).

3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (уніформи, ділові стилі, використання косметики та ін.).

4. Звички і традиції пов'язані з харчуванням працівників (наявність або відсутність столових, участь організації у оплаті розходів на харчування та ін.).

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ставлення до часу як до важливого ресурсу, дотримання параметрів організаційної діяльності).

6. Взаємовідносини між людьми (вплив на міжособистісні відносини таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, досвід, знання, дотримання формальних вимог етикету,

ступінь формалізації відносин, прийняті форми вирішення конфліктів).

7. Цінності і норми (перші являють собою сукупність уявлень про те, що добре, а що – погано; другі – набір припущень і очікувань у відношенні до певного типу поведінки).

8. Світогляд (віра / відсутність віри у справедливість, успіх; ставлення до взаємодопомоги, етичної поведінки та ін.).

9. Розвиток і самореалізація працівника (творча обстановка чи жорстка рутина; визнання обмеженості людини або акцент на його потенції до росту).

10. Трудова етика і мотивування (ставлення до роботи як до цінності або повинності; відповідальність або байдуже ставлення до результатів своєї праці, ставлення до свого робочого місця; планування професійної кар'єри працівника в організації).

Організація прагне сформувати сильну культуру, що об'єднує людей у дружній колектив, щоб підтримувати роботу у командах, співробітництво і взаємну довіру. У відносинах довіри люди схильні обмінюватися ідеями, знаннями, проявляти творчість і відкритість, адаптуватися до оточуючого середовища.

Цілеспрямоване формування повинно відбуватися з врахуванням факторів, що здійснюють на неї вплив. Вони можуть бути розділені на дві групи: фактори зовнішньої і внутрішньої середовища.

У межах окремої організації неможливо вплинути на зовнішні фактори, можна їх тільки враховувати, тому при управлінні формуванням і зміною організаційної культури головними є внутрішні фактори, оскільки вони більш піддаються впливу.

До зовнішніх факторів належать: національні особливості, економічні умови, ступінь інтегрованості країни у світову систему економіки і культурних відносин, світову конкуренцію, рівень науково-технічного розвитку конкретних галузей, інформаційний рівень розвитку суспільств, державна політика у області інновацій, етичні і моральні норми і цінності, ідеологія і релігія.

До внутрішніх факторів належать: загально-організаційні фактори (історія, власність і розмір компанії, її цілі і задачі, стратегія, структура, рівень науковотехнічного розвитку, характер і зміст роботи та ін.); фактори управління (політика компанії в області інновацій, засоби і методи, що використовуються для досягнення мети, контроль і встановлення критеріїв заміру

досягнутих результатів, система мотивації персоналу, створення творчої атмосфери у колективі, особистість керівника, його імідж, стиль керівництва, цілі і цінності вищого керівництва, його ставлення до роботи та ін.); фактори, пов'язані з персоналом (формальні методи і системи комунікацій, мова співробітників, організаційні процеси, кваліфікація, освіта, загальний рівень розвитку персоналу, характер і зміст роботи, межі соціальних груп і критерії входження і виходу з цих груп та ін.).

3. Функції організаційної культури.

Мотиваційна функція та засоби її реалізації. Роль і значення організаційної культури в концентрованому вигляді проявляється в її функціях.

Організаційна культура виконує цілу низку важливих функцій, які можна поділити на зовнішні і внутрішні.

До внутрішніх відносяться:

1) ціннісна функція, яка впливає з самого визначення організаційної культури, як системи цінностей і норм, які поділяються більшістю персоналу підприємства. Ціннісна функція є основною і обумовлює всі інші; саме ціннісна функція дає можливість визначити пріоритети у розвитку організації, формує цілі, місію і стратегію підприємства;

2) інтеграційна функція, яка забезпечує співпрацю, згоду в колективі. Культура об'єднує персонал організації на підставі: спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, спільної участі в економічному і неекономічному житті підприємства. Інтеграційна функція формує почуття причетності до загальної справи, лояльність та гордість персоналу;

3) пізнавально-інформаційна функція, завдяки якій комунікації між членами організації відбуваються відповідно до норм організаційної культури. Відповідно сильні організаційні культури сприяють ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань і підвищенню рівня компетенції, демонстрації традиційних зразків трудової діяльності і розвитку трудової кар'єри;

4) мотиваційна функція проявляється в тому, що організаційна культура тісно пов'язана з механізмом втілення управлінських рішень, отже, саме завдяки цій функції забезпечується вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації.

Мотиваційна функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, так як вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату, отже створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня окупності витрат на її формування і зміну;

5) інноваційна функція, яка завдяки формуванню системи цінностей, уявлень, визначенню бажаних типів поведінки організаційної культури стимулює пошук нових моделей професійної діяльності, зростання ефективності організації праці, вдосконалення методів управління, з метою найбільш повної відповідності сучасним умовам зовнішнього середовища;

6) контрольно-регулятивна функція полягає в тому, що норми і цінності організаційної культури обумовлюють створення методів і критеріїв оцінки діяльності персоналу, забезпечують вибір і закріплення прийнятних для даної організації форм поведінки, типів комунікації, способів вирішення конфліктів та інше

В рамках цієї функції також регулюється склад персоналу за ознакою його відповідності певним важливим для фірми критеріям, в тому числі за критерієм лояльності до організації.

До зовнішніх функцій слід віднести:

1) адаптаційну функцію, яка забезпечує організації можливість виживання у постійно змінюваному зовнішньому середовищі як за рахунок забезпечення внутрішньої стійкості, так і за рахунок створення певних бар'єрів, які зменшують вірогідність негативних зовнішніх впливів;

2) іміджева функція проявляється в тому, що тільки на основі ефективної організаційної культури може бути сформовано привабливий імідж підприємства, який буде відрізняти його від будь-яких інших; організаційна культура є основою для створення успішного бренду товару (послуги) та бренду роботодавця.

Всі функції організаційної культури тісно взаємопов'язані між собою. Однією з найважливіших функцій є мотиваційна, яка забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності підприємства в цілому.

Основа мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників

працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації.

Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури включають як традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці, так і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури.

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації – мотивацію самої працею.

В кінцевому результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якість трудового життя.

Соціально-економічний механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури ґрунтується на системі цінності і норм, які поділяються більшістю членів даної організації та на створюваних на цій основі артефактів.

Місія, цілі і стратегія фірми можуть ефективно визначитись і виконуватись лише в контексті ціннісної орієнтації, розуміння призначення і відповідальності фірми перед персоналом і суспільством в цілому.

Ціннісно-орієнтоване управління у поєднанні з цільовим дає можливість забезпечити постановку і досягнення цілей в межах злагодженої системи. Визначення і узгодження цінностей і цілей компанії є важливим саме по собі, проте в повній мірі його мотиваційна функція проявляється тоді, коли персонал знає і поділяє уявлення про призначення і стратегію фірми.

Ознайомлення працівників із змістом цінностей і цілей компанії забезпечує система комунікацій, яка також виконує наступні функції: забезпечення зворотного зв'язку, формування командного духу і сприятливого соціальнопсихологічного клімату, сприяє поширенню необхідної інформації. Важливим мотиваційним засобом є також створення фірмових традицій, ритуалів, організація свят, відпочинку, змагань.

Подібні заходи можуть нести в собі не лише духовне навантаження, а й служити засобом транслювання цінностей

компанії співробітникам, стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом виявлення поваги, визнання заслуг співробітників.

Мотивуюча функція організаційної культури може бути реалізована також за допомогою стилю управління і лідерства в рамках ситуативного підходу. Численними дослідженнями доведено, що найбільш ефективним є поєднання стилів лідерства, застосування їх в залежності від умов конкретної ситуації: цілей, соціально-психологічного клімату колективу, ступеня зрілості виконавців, структурованості завдань, обсягу посадових повноважень та інше.

Мотивація персоналу за допомогою стилю лідерства можлива лише в атмосфері довіри в колективі, тобто в умовах, коли керівник демонструє підлеглим порядність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість.

Імідж підприємства, його бренд як роботодавця і товаровиробника є одночасно продуктом організаційної культури і засобом реалізації її мотиваційної функції.

Імідж і бренд компанії тісно пов'язані із цілями, цінностями, місією фірми і фактично транслюють їх за допомогою певної знакової системи як у внутрішнє, так і у зовнішнє середовище. Саме бренд дає можливість персоналу і споживачам відчутти свою значущість, підтвердження важливості і правильності власної системи сприйняття дійсності.

ЛЕКЦІЯ 8. МОТИВАЦІЯ КОЛЕКТИВІВ

1. Поняття колективу. Класифікація колективів.
2. Стадії формування і розвитку колективів
3. Фактори, що впливають на мотивацію груп.
4. Рекомендації щодо посилення мотивації групи.

1.Поняття колективу. Класифікація колективів.

Колектив (від лат. *collectivus* — збірний) – група, сукупність людей, які працюють в одній організації, на одному підприємстві, об'єднаних спільною діяльністю в межах якої-небудь організації, цілі, концепції.

У більш широкому сенсі – люди об'єднані загальними ідеями, інтересами, потребами.

Колективи класифікують за різними ознаками. **За характером внутрішніх зв'язків розрізняють колективи** формальні й неформальні.

Формальні колективи створюються з зовнішніх причин: у результаті організаційного процесу, з узгодження керівництва, для виконання певних завдань. Вони можуть бути утворені для виконання регулярної функції (наприклад, відділ планування) або рішення певного цільового завдання (наприклад, комісія з розробки якого-небудь проекту).

Формальні колективи звичайно виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функцій і завдання.

Формальні колективи забезпечують єдність дій всіх складових частин організації, зв'язок різних підрозділів з її загальними цілями. В основі їхнього виділення лежить доцільність суспільного поділу праці.

У неформальних колективах відносини складаються спонтанно. Їхні учасники вступають у регулярну взаємодію з інтересів для досягнення певних цілей.

Неформальні колективи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації відповідно до їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, захоплень, звичок й т.п.

Такі групи існують у всіх організаціях, хоча вони й не представлені в структурних схемах. У неформальних колективах звичайно діють неписані правила й норми поведінки. У них складається певний розподіл ролей і позицій. Звичайно ці колективи мають явного або неявного лідера. Часто неформальний колектив впливає на свого члена набагато сильніше, ніж формальна структура.

За складом колективи бувають однорідні (гомогенні) і різнорідні (гетерогенні). Ці розходження можуть стосуватися статі, віку, професії, статусу, рівня освіти й т.д.

Різнорідні колективи більш ефективні при розв'язанні складних проблем, вони ефективні також при інтенсивній творчій роботі (мозковій атаці).

Однорідні колективи ефективніше вирішують прості завдання. Чим більш існують взаємини між членами колективу, тим значніше їхній взаємовплив, швидше виробляється почуття спільності.

Однак в однорідних колективах гостріше внутрішня конкуренція, тому вони більш конфліктні. Ефективний колектив повинен складатися з несхожих особистостей.

За способами комплектування розрізняють колективи постійні й тимчасові.

Постійні колективи (хоч окремі їх члени можуть приходити або уходити) надають організації стійкість. Прикладом таких команд можуть бути бригади, відділи, невеликі підрозділи, які перебувають у штатній структурі організації.

Тимчасові колективи створюють для роботи над конкретним проектом або проблемою, наприклад, з метою розробки й реалізації стратегії, реструктуризації підприємства, для впровадження нових технологій.

По завершенні завдань вони розформовуються. Такі групи часто стикаються з проблемами: обмеженістю часу виконання завдання і тому члени групи "одним оком" стежать за виконанням роботи, а іншим - шукають наступне завдання; різними технічними навичками: менш компетентні в технічних питаннях співробітники можуть бути пасивними; необхідністю сполучення.

У більшості випадків члени тимчасової групи займаються реалізацією проекту тільки частину робочого часу; політичними і, можливо, особистими інтересами. Члени групи можуть перебувати в ній скоріше як представники відділу або для виконання певної функції, а не як професіонали.

За виконаними завданнями колективи підрозділяються на групи керівництва, функціональні й виробничі групи, комітети.

Група керівництва (командна група) складається з керівника підприємства (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які в свою чергу також можуть бути керівниками (наприклад, директор підприємства і його заступники; заступник керівника підприємства з виробництва і безпосередньо підпорядковані йому начальники відділів, служб і цехів).

Функціональна група поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які реалізують загальну функцію керування та мають близькі професійні цілі й інтереси. Наприклад, відділ якості зацікавлений у

скороченні відсотка браку і прийманню продукції з першого пред'явлення.

До складу виробничої групи входять керівник і робітники, що виготовляють певний вид деталей. Члени виробничої групи спільно працюють над одним завданням; розходження між ними пов'язані з розділенням видів робіт залежно від кваліфікації працівників.

Комітет — це група підприємства, який керівництво делегує повноваження для виконання якого-небудь проекту або завдання. Іноді комітети називають радами, комісіями, цільовими групами, правлінням. Вони відрізняються від інших формальних структур груповим прийняттям рішень, що іноді є найбільш ефективним засобом досягнення цілей.

За ступенем ефективності роботи колективи діляться на робочі групи, псевдокоманди, потенційні, справжні й високоефективні команди.

Робоча група покладається на загальний результат окремих зусиль її членів. Члени таких груп взаємодіють переважно з метою обміну інформацією і досвідом. У них не існує якого-небудь тиску для формування єдиних цілей або чітких завдань спільної діяльності, тому взаємодії членів групи носять випадковий характер, тому що не підкріплюються спільною відповідальністю за отримані результати.

До псевдокоманд належать групи, члени яких не зуміли скористатися перевагами спільної діяльності, та й не додавали до цього зусиль. Вони не виявляють цікавості до постановки загальних цілей або конкретних завдань, хоча самі співробітники або їхні керівники можуть називати таку групу командою.

Члени потенційних команд відчують потребу в ефективній діяльності, а виходить прагнуть до досягнення високих результатів у праці. Наприклад, вони усвідомлюють необхідність єдиної чіткої мети (поки її немає, це негативно позначається на продуктивності команди) або мають конкретні завдання, однак не зуміли виробити ефективних прийомів і методів співробітництва.

На шляху до високих результатів виникають різні перешкоди, перебороти які вдається не завжди.

Справжні команди — невеликі групи, члени яких мають взаємодоповнюючі навички і уміння, мають загальні цілі, завдання й виробили ефективні методи спільної праці. Вони знають, як

задовольняти потреби організації й потреби учасників групи; можливості команди перевищують очікування менеджменту.

Високоєфективні команди — групи, які задовольняють всі вимоги до справжніх команд і сприятливому індивідуальному розвитку їхніх учасників. Результати, які вони демонструють перевершують очікування навколишніх, і в деяких випадках вони можуть служити зразком для інших команд.

За ступенем мотивації на роботу колективи діляться на групи "X", "У" і "Z".

Група "X" не мотивована на роботу. Склад її звичайно різномірний за віком, статі, національності, складається з низько кваліфікованих працівників з "совковою" психологією і чітко вираженою установкою на мінімальну віддачу й бездіяльність. Іноді це може бути інтелектуальна група, яка розглядає роботу як клуб, де можна проводити час у приємному суспільстві, займатися комп'ютерними іграми, бесідами, читанням літератури і т.п. Ефективність і результативність такої групи низькі.

Мотивувати роботу членів групи "X" може авторитарний керівник за рахунок централізації у своїх руках функцій керування, застосування директивного стилю, чіткого планування і контролю, а також твердого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання й порушують трудову дисципліну.

Низько кваліфіковані виконавчі члени такої групи мають потребу в навчанні. Групі "X" не можна доручати складні роботи, які вимагають високої якості виконання.

Група "У" частково мотивована на роботу. Як правило, такі групи створюються без обліку професійної й статевої та вікової структури, з розподілом формальних і неформальних лідерів у мікрогрупах, з більшою питомою вагою людей, які не мають рівня знань і вмінь, достатніх для виконання поставлених завдань.

У групах "У" багато працьовитих і старанних працівників, але немає чітко поставлених завдань і ресурсного забезпечення, домінує зрівняння в оплаті праці передових і відсталих працівників. У колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги, протиріччя між окремими мікрогрупами й особистостями.

Для посилення мотивації такої групи керівник повинен зробити наступне:

- виявити неформальних лідерів і призначити їх на посади бригадирів, майстрів, керівників проектів;

- правильно визначити цільові завдання і розподілити функції керування з частковою передачею повноважень керівникам мікрогруп або неформальних лідерів;
- використовувати переважно демократичний тип керування;
- правильно використовувати винагороду за результати праці й покарання за зриви виконання завдань;
- постійно піклуватися про підтримку в колективі гарного клімату.

Група "Z" повністю мотивована на роботу, має високий рівень кваліфікації й відносно однорідний склад за віком, освітою, інтересами і мотивацією.

Внутрішні протиріччя легко переборюються і психологічний клімат у колективі дуже гарний. Як правило, група "Z" складається з передових працівників, мотивованих самоствердженням і високим рівнем морального заохочення.

У групі "Z" переважають демократичний або ліберальний стилі керівництва. Тому керівник групи може передати частину своїх повноважень у мікрогрупи; активно підключати членів групи до процесу прийняття рішень, наголошуючи на колегіальність, а не на єдиноначальність; активно застосовувати винагороду за досягнуті високі результати і якість праці.

2. Стадії формування і розвитку колективів

Проблемам формування колективів приділяється багато уваги у літературі з питань управління. Автори висловлюють схожі точки зору з приводу механізму формування груп.

Так, німецькі науковці В. Зігерт і Л. Ланг вважають, що організація у своєму розвитку проходить декілька фаз: «піонерну», яка може перерости у фазу бурного росту; організації і консолідації, яка може бути продовжена фазою бюрократизації; інтеграції і росту.

Російський дослідник В. Давидов описує чотири стадії розвитку групи: формування, коли члени групи знайомляться один з одним, з організацією, з умовами роботи; психологічної напруги, коли члени групи намагаються краще узнати один одного, виявити спільність і різницю позицій, конкурують за лідерство і вплив; нормалізації, яка характеризується встановленням спільних думок, ролевих очікувань, норм і позицій, стабілізацією внутрішньо групових стосунків; діяльності, коли група починає виконання завдань.

Більш детального розгляду потребує точка зору А. Шегди. Він вважає, що всі групи проходять приблизно одні і ті ж стадії:

1. Формування – утворення єдиного цілого з різних людей. Природним фактором, який об'єднує членів групи є спільна робота і її виконання.

2. Друга стадія розвитку групи зазвичай наступає тоді, коли група працює над завданням, яке передбачає трудовий внесок всіх її членів.

3. Стадія розвитку, укріплення – група виступає як команда. Її члени вже мають уявлення про інших і про способи роботи. Кожен знає свою роль, проявилися активні і пасивні члени групи.

4. На цій стадії часто проявляється групівщина. У таких умовах бажання співпрацювати різко знижується. Між підгрупами зароджується конкуренція і боротьба за владу. Для протидії групівщини необхідно обговорювати проблеми і шукати шляхи їх вирішення.

5. Стадія «щаслива родина» - демонстрація згоди будь-якою ціною. Вирівнювання відмінностей, визнання цінності кожного співробітника. Атмосфера дружнтя, її члени пишаються приналежністю до неї.

6. З часом група втрачає гнучкість, ефективність і наступною стадією є криза, що викликана зазвичай яким-небудь зовнішнім фактором. Порушується рівновага. Група на короткий час розпадається. Якщо група остаточно розпадається виникає необхідність створювати нову.

Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу. Взаємодія людини і колективу має двосторонній характер: людина своїми діями сприяє вирішення групових задач, але і колектив суттєво впливає на мотивацію людини, допомагаючи задовольнити ряд його потреб.

У колективі з добрими стосунками, активним внутрішнім життям люди мають краще здоров'я, більш захищені від зовнішніх впливів, ефективніше працюють, ніж ті, що знаходяться у ізольованому стані, виконують самостійну роботу.

Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу проявляється у наступному:

1. Під впливом колективу змінюються такі якості людини, як виховання, сфера уваги, мотивація, система оцінок і т.д. Людина починає цікавитися інтересами інших членів колективу.

2. Життя людини залежить від дій його колег і це призводить до суттєвої зміни його поглядів на себе, оточуючих, своє місце у колективі.

3. У колективі людина отримує певну «вагу».

4. Людина може у колективі генерувати припущення і ідеї, які у нього ніколи не виникли б при осмисленні проблеми на одинці (ефект «мозкового штурму»).

5. У колективі людина більш схильна до ризикованих дій.

6. У присутності інших людей у людини прискорюється швидкість та погіршується якість роботи. Вплив колективу може бути позитивним або негативним. Людина також намагається впливати на групу, робити її більш комфортною для себе. Результат такого впливу залежить від сили сторін і може отримати характер кооперації, злиття або конфлікту.

У випадку кооперації між членом групи і колективом встановлюються доброзичливі і довірливі стосунки, що позитивно впливає на мотивацію працівника. Людина розглядає цілі групи як такі, що не вступають у протиріччя з її власними.

Він сприймає рішення групи і готовий їх підтримувати. При злитті людини з групою кожен з них розглядає іншу як органічно єдину з ним складову.

Людина буде свої цілі виходячи з цілей групи, підпорядковує власні інтереси груповим. Група бере на себе зобов'язання щодо піклування про людину, розглядає його проблеми і труднощі як власні, намагається надати допомогу.

У випадку конфлікту спостерігається протистоянні інтересів групи і людини і боротьба між ними за рішення протиріччя на свою користь.

Конфлікт може бути конструктивним і деструктивним. Конструктивний сприяє вирішенню проблемних ситуацій, а деструктивний навпаки веде групу до кризи.

3. Фактори, що впливають на мотивацію груп.

Кожній людині властива певна мотиваційна структура, яка у конкретних умовах приводить до певних дій. Але індивідуальна мотивація не може бути механічно перенесена на мотивацію груп. Групи іноді реагують по іншому, ніж їх члени. На мотивацію групи впливають вид діяльності, ступінь її спільності або розрізненості, націленість на роботу, мораль, сумніви, які можуть привести її до

розпаду, зв'язок з причинами, що привели до її утворення, об'єднуючі мотиви.

Тому, ті, хто працюють з колективами повинні знати фактори, що впливають на мотивацію груп:

1. Кількість членів групи. Оптимальний розмір – 5-9 осіб. Подальше збільшення розміру групи послаблює мотивацію її членів, посилює тенденцію поділу її на частини, появи цілей, що не узгоджуються, розпаду.

2. Якісний склад групи суттєво впливає на її мотивацію і може розглядатися з точки зору полу, віку, професії, особистісних якостей, інтелектуального рівня та ін. Більш ефективним вважається різнорідний колектив.

3. Просторове розміщення членів групи також впливає на мотивацію. У кожного члена групи повинно бути постійне робоче місце, особистий простір.

4. Групові норми – неписані закони і правила поведінки, які поступово складаються у будь-якому колективі. Зазвичай вони відносяться до тих сфер діяльності, що не регламентуються адміністрацією і носять стійкий характер. Підпорядкування груповим нормам підтримується груповими санкціями, засобами морального впливу. Мотивація групи залежить від ступеню сприйняття норм її членами, оскільки для того, щоб працювати в групі необхідний певний конформізм.

5. Згуртованість групи – характеристика єдності її членів, узгодженості їх спільних дій і міцності взаємовідносин. Учасники згуртованої групи добре мотивовані на спільну роботу. Підвищується задоволення людей роботою, покращується результат праці.

6. Статуси і ролі членів групи. Статус – це положення, яке займає людина у системі соціальних стосунків в групі, колективі. Він може визначатися досвідом, освітою, здібностями, займаною посадою, інформованістю. Роль – це шаблон поведінки, що приписується певному статусу чи очікується від нього.

У нормально функціонуючій групі її члени зазвичай грають два типа ролей: цільові, пов'язані з виконанням посадових обов'язків і підтримуючі, спрямовані на підтримання добрих взаємин, активізацію діяльності в групі.

Мотиви вступу людей до неформальних груп Велика кількість соціологічних і психологічних досліджень дозволяє виділити найбільш важливі мотиви вступу людей у неформальні групи:

1. Мотив приналежності до певної соціальної групи для підтримання контактів, спілкування.

2. Мотив допомоги – звернення за допомогою до колег, досвідчених співробітників.

3. Мотив захисту – для захисту від зовнішніх негативних впливів.

4. Мотив спілкування – обмін інформацією, консультування, поради.

5. Мотив симпатії – схожість поглядів, інтересів різних членів групи.

4. Рекомендації щодо посилення мотивації групи:

1. Добір у групу людей близьких по духу, смаками, поглядами.

2. Розташування членів групи ближче один до одного у територіальному відношенні.

3. Часте збирання групи разом, розвиток почуття приналежності до групи, залучення до спільно групових заходів.

4. Участь членів групи у прийнятті рішень, оскільки можливість впливу на загально групові процеси розвиває у членів групи позитивне сприйняття колективу.

5. Постановка загальних цілей – досяжних, конкретних, заохочуваних, таких, що співпадають з особистими інтересами кожного.

6. Укріплення довіри членів групи один до одного.

7. Розвиток здорового колективізму, солідарності, доброзичливості, прагнення до пошуку компромісів. Недопущення емоційної напруги у стосунках, вирішення конфліктних ситуацій.

ЛЕКЦІЯ 9. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ

1. Закони поведінки, що визначають трудову активність працівників.

2. Мотиваційний моніторинг.

1. Закони поведінки, що визначають трудову активність працівників.

Формування ефективного механізму трудової мотивації персоналу, що відповідає сучасним вимогам, вимагає глибокого осмислення і розуміння економічних і соціально-психологічних законів, що визначають поведінку людини.

До основних груп законів відносять наступні:

- загальні закони поведінки;
- закони інерційності людських систем;
- закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем;

- соціально-психологічні, біопсихічні закони.

Загальні закони поведінки

1. Закон єдності біологічного і соціального в людині. У людині є як біологічні структури і процеси, котрі служать матеріальними передумовами для розвитку в ньому чисто людських особливостей, так і над біологічні утворення, що формують його соціальну потребу.

Під біологічним у людині розуміють внутрішньо властиві йому, природні характеристики, риси й особливості, закріплені в його спадковості. Під соціальним у людині варто розуміти ті його характеристики і риси, що формуються в процесі життя і діяльності, здобуваючи ті чи інші особливості в залежності від навколишнього соціального середовища, і майже не залежать від уроджених якостей людини. Людина як біологічна істота в процесі практичної діяльності засвоює й освоює досвід попередніх поколінь і формує в такий спосіб соціальну програму поведінки. Основним наслідком, що впливає з цього закону, який необхідно враховувати при створенні систем мотивації, є розуміння того, що поведінка людини визначається не тільки поточними обставинами, але і досвідом її життя, а також наявними біологічними (фізіологічними) потребами.

2. Закон єдності свідомого і несвідомого полягає в тому, що вища нервова діяльність людини має трьохрівневу структуру, яка включає свідомість, підсвідомість і понад свідомість. При формуванні мотиваційних систем потрібно звертати увагу на можливість прояву підсвідомих і над свідомих елементів.

3. Закон зворотного зв'язку визначає, що зворотний зв'язок необхідний при управлінні складними динамічними системами. Використання цього закону при формуванні мотиваційних моделей трудової поведінки приводить до конкретних практичних висновків: обов'язково необхідний облік і контроль цілого комплексу показників, який характеризує працівника, який є об'єктом мотивації; необхідні досконалі (надійні, оперативні, доступні) канали передачі інформації від об'єкта до суб'єкта мотивації; врахування думок і побажань людей, увага до них – найважливіший метод реалізації зворотного зв'язку.

4. Закон необхідної розмаїтості говорить, що ефективне управління (зокрема, трудовою мотивацією) забезпечується шляхом використання різноманітних і гнучких стимулів. У протилежному випадку настає звикання, і мотиваційний ефект знижується.

5. Закон резонансного порушення систем полягає в тому, що в кожній системі є визначена область параметрів, у зоні якої навіть слабкий зовнішній вплив робить вирішальну роль на функціонування цієї системи, у той час як поза цією зоною навіть надзвичайно сильний вплив не викликає помітних змін у поведінці системи. Основні висновки цього закону, які необхідно використовувати в практиці трудової мотивації, зводяться до наступного: необхідно розвивати і підтримувати постійний пошук нових діючих методів стимулювання, які більш повно відповідають тим мотивам і потребам, що рухають людьми; системи мотивації повинні включати різні прийоми і методи, щоб забезпечувати їх виборче використання; трапляються ситуації, коли різке посилення мотиваційного ефекту можливо не за рахунок посилення зовнішніх впливів, а за рахунок їх послаблення.

6. Закон послідовності розвитку. У природі і суспільстві нічого не може здійснюватися раніш, ніж виникнуть для цього необхідні передумови. Створення складних мотиваційних систем можливо лише поетапно, неможна розраховувати на стрибкоподібний характер зростання активності людей. Тому при розробці механізму трудової мотивації слід створити могутній теоретичний і

методологічний фундамент, а вже на ньому розвивати комплекс мір впливу на працівника.

7. Закон відносності поведінки визначає, що неможливо цілком і однозначно описати поведінку кожної конкретної людини. Це пов'язано з особливостями психіки і фізіологічних механізмів роботи мозку. Отже, той самий подразник буде по різному сприйматися різними людьми і навіть однією людиною в різних ситуаціях.

8. Закон кумулятивного впливу зовнішніх дій говорить, що причиною всіх поведінкових актів звичайно є не якась одна попередня подія, а цілий ряд.

9. Закон зростаючої варіативності поведінки полягає в тому, що в міру розвитку суспільства ускладнюється поведінка людини і зростає складність стимулювання її трудової діяльності.

Закони інерційності людських систем

Ці закони базуються на відкритому академіком В.М. Бехтеревим законі інерції, котрий говорить, що почавши працювати у визначеному напрямку, мозковий механізм одержує схильність працювати в цьому ж напрямку і при інших подразниках.

Ця група поєднує закони, пов'язані з адаптацією, відповідністю вимог зовнішнього середовища, зрівноваженням з ним. У практичній діяльності з мотивування працівників враховують наступні висновки з цих законів: гарні умови праці і побуту знижують незадоволеність працею, створюють передумови для її високої продуктивності, але не стимулюють трудову діяльність.

Тому необхідно створювати умови для змістовної, творчої праці, що вимагає визначеної спрямованості і віддачі від людини. Соціально-психологічні закони До цієї групи відносяться закони, що визначають поведінку людини в колективі, особливості впливу соціального оточення на людину.

Практичні висновки з цих законів, використані при створенні діючих мотиваційних систем, зводяться до наступного: у практиці мотивації необхідно враховувати традиції, звичаї і звички людей; сформовані в особистості оцінки, норми, відносини і моделі поведінки визначають поведінку індивіда; необхідно цілеспрямовано формувати і розвивати в працівників ті соціальні норми, що сприяють формуванню сприятливих відносин у колективі і впливають на трудову мотивацію (дисципліна, відповідальність, взаємодопомога і т.д.).

Біопсихічні закони

У цю групу законів входять закони, пов'язані з рефлекторною діяльністю людини, яка забезпечує виживання і саморозвиток людини. Одним з основних, з погляду мотивації, є рефлекс мети. Тому в практиці управління необхідно створювати умови, що сприяють розвитку в працівників здібностей домагатися поставлених цілей.

Врахування цих законів у практиці корпоративного управління значно полегшує розуміння психологічних особливостей поведінки персоналу. Модель мотиваційного механізму. Для посилення трудової мотивації працівників, максимально повного вивільнення виробничо-соціального потенціалу трудового колективу з метою підвищення ефективності роботи підприємства необхідно створювати відповідні умови і передумови, тобто свідомо і доцільно управляти цим процесом. Вирішення задач посилення трудової мотивації пов'язано з проблемою створення діючого мотиваційного механізму, під яким розуміється система економічних, соціальнопсихологічних, адміністративних і правових методів впливу на спонукальні мотиви трудової поведінки працівника, групи людей, колективів з метою розвитку внутрішньої потреби в працівників у більш ефективній трудовій віддачі.

Модель мотиваційного механізму слід розглядати як комплексну систему, що включає два блоки: механізм управління трудовою мотивацією на макрорівні і механізм управління мотивацією до праці на макрорівні. З огляду на органічну єдність і взаємозв'язок усіх складених компонентів мотиваційного механізму, можна сказати, що такий поділ багато в чому умовний, але він необхідний з погляду специфіки регулювання цього процесу як на рівні суспільства в цілому, так і на рівні підприємств і їх структурних виробничих підрозділів.

Управління трудовою мотивацією на макрорівні – це формування державної політики з посилення мотивації високопродуктивної праці, корінні перетворення в економіці, обумовлені переходом до ринкових відносин і визнані створити необхідні передумови для ефективної роботи трудових колективів у цих умовах; формування надійної законодавчої бази регулювання господарської діяльності.

До основних компонентів блоку управління мотивацією на макрорівні варто віднести: удосконалення фінансово-кредитної

системи; протидію інфляції; удосконалення податкової політики; реформу оплати праці; державну політику в області вивільнення і працевлаштування робочої сили; забезпечення соціального захисту трудящих і населення.

Цим же цілям повинні бути підпорядковані реформування і демократизація відносин власності, демонополізація, створення умов і сприяння розвитку підприємництва, конкуренції, змагальності. У цей блок мотиваційного механізму повинні бути включені також і заходи щодо створення умов для мирної праці, забезпеченню стабільної політичної обстановки в країні.

Механізм мотивації на макрорівні реалізується за допомогою регулюючої функції держави і його взаємодії з регіонами і суб'єктами, що займаються господарчою діяльністю.

Модель мотиваційного механізму на мікрорівні може бути представлена у вигляді трьох основних блоків: організаційно-економічних, соціально-психологічних і адміністративно-правових методів впливу на працівників з метою досягнення їх високопродуктивної діяльності.

Основними компонентами блоку організаційно-економічних регуляторів трудової мотивації є: удосконалення організаційної структури і систем внутрішнього фірмового управління, перехід на принципи і методи стратегічного управління; розробка і впровадження методів об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності, гнучких, ефективних систем оплати і стимулювання, що забезпечують їх взаємозв'язок з кінцевими результатами праці; сприяння розвитку трудового суперництва, впровадження прогресивних форм організації праці, що створюють змагальне середовище в трудовому колективі, його націленість на високі результати; забезпечення продуктивної зайнятості працівників, створення нових робочих місць; підтримка сприятливих санітарно-гігієнічних умов і безпеки праці та ін.

До блоку соціально-психологічних методів управління трудовою мотивацією відносяться фактори: забезпечення реальної участі працівників в управлінні власністю, капіталом і виробництвом; соціальна підтримка працівників, постійне вивчення їх потреб у соціальному захисті; розробка і практична реалізація ефективних систем визнання трудових заслуг; створення необхідних умов для професійного зростання; організація системи безупинного навчання і перенавчання персоналу; створення

сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, що сприяє гармонізації між особистих і між групових відносин та ін.

Блок адміністративно-правових методів регулювання трудової поведінки і мотивації працівників включає наступні компоненти: забезпечення соціальних гарантій і прав людини відповідно ратифікованим Україною міжнародним нормам (Конвенціям і Рекомендаціям МОП); дотримання національного законодавства, що регулює діяльність суб'єктів господарства власності, трудового права, діючих нормативно-правових документів з соціального захисту працівників, охороні праці; розробка локальних директивно-нормативних актів, що регулюють виробничий і соціальний розвиток трудового колективу та ін.

2. Мотиваційний моніторинг

У зв'язку з насущністю вирішення цих актуальних задач в економічній літературі з'явилися останнім часом пропозиції фахівців з проведення з цією метою мотиваційного моніторингу.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікаційних управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Проведення моніторингу на національному і регіональному рівнях дасть можливість зібрати, узагальнити і проаналізувати великий масив інформаційноаналітичних матеріалів, пов'язаних з найбільш гострими проблемами мотивації праці і трудових відносин, що послужить базою розробки діючих урядових рішень і органів місцевого самоврядування, орієнтованих на усунення негативних наслідків, що стримують розвиток спонукальних мотивів до високопродуктивної праці в розрізі окремих регіонів.

Мотиваційний моніторинг, проведений у рамках конкретного підприємства (організації), спрямований на вивчення трудової поведінки працівників, їх потреб, інтересів і мотивів, а також виявлення факторів, що знижують спонукальні мотиви до продуктивної роботи.

Системне відстеження стану трудової мотивації буде сприяти розробці найбільш ефективних у даних умовах стимулів активізації

трудової діяльності, посилення їх зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва.

Для оцінки мотивації персоналу в динаміці і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами необхідно мати набір ключових характеристик(показників), до яких відносяться наступні:

а) характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки і перепідготовки робочої сили на підприємстві, у регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентноздатності працівників; форма і методи матеріального стимулювання трудової діяльності і їх дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації і їх ефективність; роль і місце роботи в ціннісних орієнтаціях працівників, рівень задоволеності працею і результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміна в їх структурі й ін.;

б) показники рівня життя: номінальна і реальна заробітна плата; структура і диференціація доходів; структура витрат, реальний бюджет працівників і їх родин; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, культури; екологічна ситуація; особиста безпека і т.д.;

в) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави і соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності повинна базуватися за наступними принципами: системність – склад набору оціночних показників для кожного напрямку трудової мотивації; комплексність – одержання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, що характеризує стан і зміну в мотивації праці; аналітичність – аналіз основних причин змін стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів; періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації праці; виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального єднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу.

За результатами моніторингу мотивації повинні розроблятися конкретні рекомендації, спрямовані на посилення трудового потенціалу працівників, спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

ЛЕКЦІЯ 10. МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА

1. Мотиваційний потенціал керівника, як чинник підвищення ефективності управління персоналом
2. Сутність та типи стилів керівництва
3. Основні види влади

1. Мотиваційний потенціал керівника, як чинник підвищення ефективності управління персоналом

Елементи, з яких складається людська захопленість — готовність співробітника по-справжньому викластися на благо своєї компанії, — мають як емоційний, так і раціональний характер. До перших входить, наприклад, гордість за свою організацію, до других — розуміння того, наскільки ваша особиста діяльність відповідає загальній стратегії компанії.

Деякі результати дослідження, проведеного Towers Perrin серед більш ніж 90 тис. службовців із 118-ти країн світу, ще більш цікаві й спростовують деякі устояні уявлення про мотивацію. Приміром, зазвичай вважається, що одні службовці мотивовані від природи, а інші ні — так, мов, улаштоване життя, і нічого тут не поробиш. Насправді це не так — ентузіазм співробітників прямо залежить від зовнішніх обставин. Іншими словами, зміна робочої обстановки може перетворити споконвічно зацікавлену людину в байдужу і навіть розчаровану, і навпаки.

Ще одна широко поширена думка полягає в тім, що ставлення службовців до своєї роботи в першу чергу визначається їхнім найближчим оточенням, тобто відносинами з їхніми безпосередніми начальниками та колегами. Виявляється, і це невірно. З'ясувалося, що ставлення старшого керівництва до службовців і культура організації впливають на захопленість персоналу сильніше, ніж локальні, повсякденні фактори. Більше того, дослідники виявили, що єдиним найважливішим стимулом, який спонукає співробітників працювати щосили, є «щира турбота вищого керівництва про те, щоб підлеглим було добре». Однак, згідно даним дослідження, більшість службовців уважають, що вище керівництво ставиться до них усього лише як до одного з елементів організації, яке вимагає умілого управління, або ж взагалі дивиться на них як на порожнє місце.

Звичайно, підлеглі не чекають від вищих керівників, щоб ті кинули вирішувати свої стратегічні завдання і зробилися їхніми кращими друзями. Але декілька простих кроків, що довели свою ефективність, зроблених вищим керівництвом, могли б істотно підняти рівень зацікавленості службовців в успіху фірми.

Компанії, чис вище керівництво регулярно вступає в пряме спілкування з підлеглими, можуть похвалитися більш високим рівнем ентузіазму персоналу й нижчим коефіцієнтом плинності кадрів. Опитування виявило стійку залежність між інтенсивністю такого спілкування, низькою плинністю кадрів і високою фінансовою ефективністю. Тісне спілкування з підлеглими не тільки підвищує їхній ентузіазм і зміцнює командний дух, але й приносить користь бізнесу.

Підключення службовців до прийняття рішень, які впливають на долю організації й на їхню власну роботу, допомагає підтримувати зацікавленість і готовність викластися заради успіху задуманої справи. Доступні й відкриті старші керівники, які регулярно залишають свої кабінети, щоб пройтися по відділах і поговорити зі співробітниками у звичній для тих робочій обстановці, здатні помітно підняти людям настрої і підвищити їхню захопленість. До того ж, це хороший спосіб довідатися, «що насправді діється» у вашій організації.

Представники вищої ланки управління обов'язково повинні особисто брати участь у заохоченні співробітників, регулярно відвідувати підрозділи, хоча б по телефону контактувати з передовиками. Тільки в цьому випадку система заохочення буде ефективною. Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити визначені умови:

- потрібно мати повну і достовірну інформацію про об'єкт управління;
- постійно мати представлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Основним інструментом психологічного впливу керівника на групу є його авторитет. Виникає питання, від чого залежить величина, ступінь авторитетності керівника? Виділимо ряд психологічних факторів, що визначають міру авторитетності керівника. До них можна віднести деякі особистісні особливості,

організаторський і мотиваційний потенціал (здатність лідирувати як лідер-організатор і лідера — мотиватора), ціннісну привабливість особистості керівника для членів групи (готовність розділити його принципи й ідеали) і найбільш істотний фактор — стиль керування, реалізований керівником.

Вище керівництво повинне чуйно прислухатися до нових ідей і заохочувати тих, хто їх пропонує, особливо якщо це звичайні службовці. Зрештою, саме рядові працівники краще за всіх інших знайомі з деталями того або іншого проекту. Найвдаліші пропозиції варто підкріплювати фінансово, а тих, хто їх висунув, відзначати й нагороджувати незалежно від їхнього місця в організації.

Зміни, внесені в манеру спілкування вищого керівництва з персоналом, здатні значно підняти рівень зацікавленості службовців. Люди, щиро зацікавлені своєю роботою, приносять більше користі, ніж від них очікується, оскільки віддають спільній справі всі свої сили й використовують весь свій творчий потенціал. Саме такі ентузіасти впливають на продуктивність організації, і саме їхні зусилля знаходять наочне відображення в графі «доходи».

2. Сутність та типи стилів керівництва

Лідерство — це здатність впливати на індивідумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети.

Працівники йдуть за лідером передовсім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їх потреб, вказати потрібний напрям діяльності.

Влада лідера базується на доброму знанні підлеглих, уміння поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначити найближчі і віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжнім джерелом лідера є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити місце, котре він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

За особистісною теорію лідерства кращі з керівників володіють певним набором спільних для всіх особистих рис. Разом із тим більш глибоке вивчення цієї теорії дозволило дійти висновку, що людина не стає керівником лише тому, що володіє набором певних особистих яскравих рис.

Згідно з підходом за поведінкою ефективність роботи керівника визначається не його особистими рисами, а скоріше манерою поведінки у стосунках з підлеглими. Існує така класифікація стилів керівництва (див. табл. 1.).

Але, крім особистих рис та манери поведінки важливу роль відіграють і додаткові чинники. До цих ситуаційних чинників належать потреби й особисті риси підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також інформація, яку має керівник.

Таблиця 1

Класифікація стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стиль управління		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
Прийоми прийняття рішень	керівник одноособово вирішує всі питання	перед прийняттям рішення радиться з колективом чи приймає колективне рішення	чекає наказів вищого керівництва, підкорюється рішенню працівників
Спосіб доведення рішень до виконавців	наказує, розпоряджується, керує	пропонує, затверджує запропоноване підлеглими	просить, переконує
Розподіл відповідальності	бере на себе чи перекладає на конкретного виконавця	розподіляє відповідальність разом із повноваженнями і завданнями	знімає з себе відповідальність
Ставлення до ініціативи	повністю придушує	підтримує і використовує у справах	віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	побоюється кваліфікованих та аналізуючих працівників, намагається уникнути їх	підбирає ділових, грамотних працівників з широким кругозором	підбором кадрів не займається
Ставлення до браку власних знань	гіпертрофована власна оцінка	постійно навчається, враховує критику, сприяє навчанню персоналу	поповнює свої знання, підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	формальний	дружній, залюбки спілкується	боїться спілкування, допускає фамільярне відношення
Характер відносин з	залежить від настрою	рівний дружній стиль поведінки з високим	м'який, іноді наївний

підлеглими		ступенем самоконтролю	
Ставлення до дисципліни	надає перевагу чіткій дисципліні	розумна дисципліна, диференційований підхід до підлеглих	вимагає формальної дисципліни, часто не вмючи її забезпечити
Ставлення до морального впливу на підлеглих	покарання – основний метод впливу, похвала – для обраних	постійно використовує різні стимули	використовує похвалу частіше, ніж покарання

На практиці у стресових і кризових ситуаціях рекомендуються авторитарні стилі управління. При цьому процеси формування здійснення мети мають реалізуватися якомога швидше із застосуванням усіх важелів влади, навіть якщо від цього втрачається якість схвалюваних рішень. Чим вищий ступінь стресової або кризової ситуації, тим різкіша форма вираження авторитарного управління. При недостатній наполегливості керівника, як правило, використовують демократичний та ліберальний стилі, при чому якість рішень у цьому разі поліпшують кооперування, погодження та наради спеціалістів, які вимагають затрат.

3. Основні види влади

Щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати, необхідно мати основу влади. Для того, щоб володіти владою, керівник повинен мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь, що має значення для виконавця, те, що створює його залежність від керівника і примушує його діяти так, як бажає керівник. Згідно з класифікацією Френча і Рейвена *розрізняють п'ять основних форм влади*: що базується на примусі, на винагороді, експертна, еталонна та законна (традиційна). Розглянемо їх більш детально.

Влада, що базується на примусі. Методика примусу є супутником влади в тих випадках, коли людині дійсно щось потрібно, але вона впевнена, що інша людина здатна відібрати це в неї. Яскравий приклад цього "щось" - своє власне життя або життя коханої людини. Але є багато прикладів, що мають менш екстремальні властивості. Багато людей відчувають гострий неспокій з того приводу, що вони можуть лишитися захищеності, любові або поваги. Тому навіть в тих ситуаціях, коли безпосередньо насилля немає, страх є розповсюдженою причиною того, чому люди — свідомо або несвідомо - дозволяють на себе впливати. В книзі "Брокери влади" Д.Кіпніс говорить: "Окремі особи здійснюють

владу шляхом примусу, спираючись на силу, риторичні здібності, а також можливість виявляти або не виявляти емоційну підтримку іншим людям. Це дає таким особам засоби наносити фізичні каліцтва, залякувати, принижувати або відмовляти в любові іншим". Влада такого типу пов'язана, як правило, зі страхом на робочому місці, яка в свою чергу дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх та примус. Наприклад, страх втратити роботу властивий, мабуть, всім. За певних умов можна легко і ефективно використовувати страх. Тому деякі керівники часто застосовують його: навіть натяк на звільнення, позбавлення будь-яких повноважень або переведення на нижчу посаду може дати позитивні результати. Коли підлеглі надійно захищені від таких погроз, грубих та прямих, керівник може використовувати більш тонкі засоби викликання страху. Дослідження показують, що звертання до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні засоби [1]. Таке звертання до страху можна зустріти в комерційних телерекламах, що зображують, як люди возносяться на небеса і там їм кажуть, що слід було застрахувати своє життя, щоб матеріально забезпечити своїх близьких.

У США довгий час об'єктом орієнтованих на страх методів були робітники (так звані "сині комірці"). Але безмірна експлуатація цих методів стимулювала звертання робітників до профспілок. Тепер і профспілки використовують той же метод, захищаючи своїх членів так надійно, що їх буває не легко звільнити навіть на законних підставах. Отже, у наш час керівники бувають більш чутливі до впливу через страх, ніж їх підлеглі.

При значному попиті на компетентних, досвідчених керівників грубі погрози звільнення звичайно не мають належного ефекту. Набагато частіше вплив на керівників через страх стосується не їх матеріальних інтересів, а їх самолюбства. Вони, як правило, хворобливо реагують на будь-які приниження. Щоб уникнути занадто великого впливу, приниження видається керівникам у малих дозах: між іншим кинуте зауваження, що інший керівник вже упорався зі своїм завданням; натяк, що кандидата на цю посаду краще знайти деінде; призначення на неprestижну посаду тощо. Це лише невелика частка належних способів вселити в керівника страх, що він не користується належною повагою, і йому, можливо, слід працювати більш напружено. Страх як метод влади може бути

використаний і використовується в сучасних організаціях, але його ефективність обмежена, тому що з часом він стає досить дорогим засобом впливу. Дійсно, страх може взяти гору тільки у тому випадку, коли є досить висока вірогідність того, що людину спіймають в момент нестатутної поведінки. Для того, щоб використовувати такий інструмент як страх, необхідно мати ефективну систему контролю. Проте її створити нелегко, і втіха ця - коштовна, навіть за найбільш сприятливих умов. Коли основою влади є, головним чином, примус, майже неможливо підтримувати ефективний контроль при помірних витратах, тому що посилюється намагання людей свідомо ошукувати організацію.

Дослідження показують, що організації, де використовується влада, що базується на примусі, характеризуються більш низькими продуктивністю праці та якістю продукції. Крім того, мають місце факти, коли при використанні такої влади працівники відчують незадоволеність своєю роботою. Опитування більш ніж ста керівників господарських та державних організацій виявило, що таку владу деякі з них використовували лише тоді, коли низька продуктивність праці була пов'язана з відсутністю дисципліни, але не з відсутністю здібностей. За свідомством Ф.Лутанса "незважаючи на те, що примус може призвести до тимчасової покірності підлеглого, він викликає небажані побічні ефекти - скованість, страх, помсту і відчуження" [1].

Влада, що базується на винагороді. Обіцяння винагороди - один із найбільш давніх і ефективних засобів впливу на інших людей. Виконавець не чинить опір цьому впливу, тому що він в обмін на виконання якоїсь роботи за бажанням керівника очікує одержати винагороду в тій чи іншій формі. Оскільки всі особистості та їх потреби мають унікальний характер, то те, що одному видається цінною винагородою, може не видатися такою іншому або тому ж першому, але в іншій ситуації. Щоб впливати на поведінку людей, винагорода повинна бути досить цінною. Іншими словами, виконавцю має бути обіцяна така винагорода, щоб вона була адекватною його згоді на вплив. Влада, що базується на винагороді, буде дійова завжди за умови, що керівник в змозі вірно визначити те, що в очах виконавця є винагородою, і фактично запропонувати йому цю винагороду. Але на практиці у кожного підприємства (організації) ресурси обмежені і воно може виділити на заохочення суворо обмежену кількість ресурсів. Повноваження

керівника пропонувати матеріальні стимули також регламентуються політикою підприємства (фірми) і різними методиками. В окремих випадках обмеження формулюються профспілками. Труднощі часто полягають у визначенні того, що ж є винагородою для даного працівника або групи працівників. Гроші і більш престижна посада не завжди здатні справити враження на людину і вплинути на її поведінку. Тому хороший керівник повинен навчитися використовувати й інші способи впливу.

Законна влада. Ця влада базується на впливі через традиції. Впродовж тисячоріч людство відпрацьовувало культурні традиції, що закріплюють владу начальства. Майже всіх нас примушували підкорятися людям, які займають певні посади. Керівник використовує традицію, щоб задовольнити потребу виконавця в захищеності та належності до соціальної групи. Але деякі спеціалісти вважають, що "систему, побудовану на традиції, буде зруйновано, якщо вона не дасть своїм лояльним, покірним прибічникам тепло і захищеність"

Традиція є особливо важливою для формальних організацій. Можливість заохочувати і карати підкріплює повноваження керівника віддавати накази. Але безперервне функціонування організації при цьому прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати авторитет - законну владу керівника. Традиція також продовжує залишатися розповсюдженою і офіційною формою впливу керівника тому, що, в протилежність страху, вона пропонує позитивну винагороду - задоволення потреби. Коли людина визнає вплив, що базується на традиції, вона одержує замість того, відчуття належності до соціальної групи.

Традиція - привабливий інструмент як для організації, так і для керівника, її величезна перевага — безособовість. Виконавець реагує не на людину, а на посаду. Ця обставина підвищує стабільність тому, що підприємство (організація) не залежать від життя або здібностей якоїсь однієї особи. Надання найбільших винагород в першу чергу тим, хто краще за все підкоряється системі, а не дійсно найбільш компетентним її членам, підкріплює здатність організації використовувати традицію з метою добитися покори своїх членів. Другою властивістю є швидкість та передбачуваність впливу за допомогою традиції.

Традиція може діяти і на шкоду організації. Припустимо, що молодому керівнику, який пропонує вдосконалити якусь операцію,

кажуть: "Ми завжди робили так, і до цього часу все було непогано"... Щоб відповідати оточенню, підприємство (організація) повинне вносити зміни в свою політику, стратегію, методіку організації тощо. Ті організації, які настійливо використовують традицію як аргумент того, чому вони чинять опір змінам, можуть опинитися перед проблемою зникнення.

Традиції краще за все впливають на людей, які мотивовані, в першу чергу, захищеністю та належністю до соціальної групи, в той час як зростання добробуту і більша тривалість вільного часу в середньому збільшують рівень потреб у тому щоб бути мотивованими компетентністю, повагою і успіхом.

Організації, що функціонують у динамічному оточенні, мають слабкий зв'язок із традиціями. Оскільки їм припадає діяти в середовищі, що швидко змінюється - ринковому і технологічному, вони все менше спираються на систему відносин усередині формальної організаційної структури і традиційних повноважень.

Еталонна влада - влада прикладу, що спирається на харизму. Харизма - це влада, побудована не на основі логіки або давньої традиції, а на силі особистих якостей або здібностей лідера. В протилежність безособовому "посадовому" впливу традиції харизматичний вплив - цілком персональний. Ось деякі якості харизматичних лідерів: 1) обмін енергією. Складається враження, що ці особи випромінюють енергію і заряджають нею людей, що їх оточують; 2) визначна зовнішність; 3) незалежність характеру; 4) риторичні здібності; 5) нормальне сприйняття своєї особи. Вони почувають себе комфортно, коли інші виявляють своє захоплення ними, анітрохи не відчуючи зарозумілості або самолюбства, виглядають зібраними і володіючими ситуацією.

Харизма — це ще й вміння самоорганізації, режисування своєї поведінки, можливо з допомогою професіоналів. М.Захаров, художній керівник Ленкому, наводить тому приклад: У.Черчилль, харизматичний лідер Великобританії, не тільки старанно готувався, але й подовгу репетирував, як актор, свої виступи в парламенті або на телебаченні. М.Захаров вважає, що харизма - це політична режисюра. Прикладом чудової політичної режисури є скидання фашистських знамен до підніжжя Мавзолею на Параді Перемоги в І 945 році. Незалежно від авторства цього дійства, приголомшлива і могутня кульмінація парадів цілком лягла в харизму Сталіна. Ленін по-своєму хвилювався про власний імідж перед революційними

масами. Він замінив розкішний циліндр, в якому проїжджав через територію Германії, на зім'яту в кулаці кепку, коли піднявся на броньовик, що був присланий Керенським.

Люди часто відчують вплив тих, хто має захоплюючі риси і є їх ідеалом, схожим на якого вони б хотіли бути. Такі харизматичні особи часто беруть участь у рекламі, щоб вплинути на людей та спонукати їх щось купити або скористуватися послугою.

Влада експерта. Виконавець вважає, що впливова особа володіє особливим експертним знанням відносно даного проекту або проблеми. Влада експерта означає вплив за допомогою розумної віри як механізму впливу в сучасних організаціях. Розумна віра пояснює, чому спеціалісти можуть здійснювати дійовий вплив на людей, навіть якщо у них нема формальних лінійних повноважень. Якщо коли-небудь спеціаліст виявився правим, лінійний керівник потім, як правило, буде прислухатися до його точки зору. Він також буде використовувати владу, яку дають йому лінійні повноваження, щоб передати рішення спеціалістів іншим членам організації. Приймаючи на віру розумну думку спеціаліста, лінійний керівник, таким чином, вивільнює час, який у протилежному випадку був би йому потрібний для ретельної перевірки кожної рекомендації спеціалістів.

Розумна віра менш стійка, ніж сліпа довіра, за допомогою якої впливають на деяких людей харизматичні особи. Вона і діє повільніше. Якщо виявиться, що спеціаліст помилився, тоді керівник більше не буде дотримуватися його порад - отже, його вплив зменшиться. Крім того, якщо харизматичний лідер викликає довіру одним-єдиним виступом, то формування розумної віри потребує більш тривалого часу. Спеціалісти, наприклад, іноді роками намагаються здобути авторитет у лінійних керівників, щоб їх думка приймалася тими беззастережно. Але це не означає, що розумна віра слабша, ніж інші форми впливу. В деяких випадках вплив розумної віри змінює баланс "керівник-підлеглий". Оскільки керівнику потрібна інформація і рекомендації підлеглого, влада останнього зростає. Щонайменше тимчасово у підлеглого може виявитися більше влади, ніж в подібній ситуації у керівника.

ЛЕКЦІЯ 11. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1. Японська модель мотивації персоналу.
2. Американська модель мотивації персоналу.
3. Західноєвропейська модель мотивації персоналу.

1. Японська модель мотивації персоналу.

Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. В більшій мірі на наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі.

На відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату.

Закордонний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. В даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських підприємств. При чому у західноєвропейській можна відокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості.

Японська модель мотивації персоналу. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку.

Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських. Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Людський фактор розглядається як ключовий компонент динамічного розвитку. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий - підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському

менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

Система стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, які характеризуються категорією і розрядом.

Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. В синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої “ставкою за кваліфікацію”.

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без підвищення кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою.

На фірмах застосовують велику кількість стимулів, а саме – систему пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток це дозволить забезпечити унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем.

Японські підприємства пропонують різноманітні пільги своїм працівникам: оплату проїзду, медичний та соціальні пакети, вихідні допомоги і пенсії, надбавки на утримання сім'ї, путівки на відпочинок, оплату стоянки автомобіля, харчування, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільові субсидії та інші послуги. Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів.

Як відомо, питання оплати в Японії є складовим елементом системи, так названого, "довічного наймання". Система "довічного наймання" робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. За оцінками японських економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. Таким чином, основу договірної наймання складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і ставлення задовольнити їх.

Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки.

У структурі зарплати можна виділити три основні складові:

1) Основний оклад, або базова ставка.
2) Надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця, так і кожне півріччя. Їхня величина складає від 10 до 50% базової ставки.

3) Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування - усього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати, вихідні допомоги, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості.

На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах. В Японії характерним є використання системи, яка пов'язує зарплату, розподіл побутових пільг та послуг зі старшинством. Крива зростання заробітної плати в залежності від віку досягає піку для 48-53-річних працівників, а потім досить швидко падає.

При досягненні 55-річного віку зарплата японського працівника коливається на відпустці приблизно 80%-го рівня, якого він досяг за часи своєї професійної зрілості. Постійна частина заробітної плати (близько 65%) гарантується фірмою.

Надбавка за професійну майстерність встановлюється щорічно керівниками компанії разом з профспілками організаціями на підставі атестації, яка періодично проводиться. Щодо нематеріального стимулювання, тут можна виділити також: кар'єрний ріст, розважальні заходи, колективний відпочинок тощо, загальноприйнята культура та корпоративний дух.

В японській моделі підприємство не тільки забезпечує працівника роботою та зарплатнею, але й бере на себе турботу про людей не пов'язану з службою. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі в роботі. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання - не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини.

Проте дивлячись на сучасні світові тенденції японська модель зазнає деякої трансформації, це пов'язано з старінням зайнятого населення, що в свою чергу переростає в проблему збільшення затрат на утримання персоналу. Якщо раніше рушійним стимулом працівника було просування по службі залежно від стажу, то на теперішній час все залежить тільки від його індивідуальних результатів.

До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як "За підвищення продуктивності праці", "За роботу без браку", "Контроль над якістю продукції". Зазначимо, що головна задача таких заходів полягає в регулярних збираннях окремих членів колективу на добровільних засадах з метою виявлення проблем, які впливають на ефективність виробництва та якість продукції, а також підготовки пропозицій щодо їх усунення. У концептуальному плані, гуртки якості розвивають ідеї "партисипативного" управління, тобто управління із залученням працівників до обговорення і прийняття управлінських рішень.

До 65% персоналу японських підприємств залучено до аналізу і вирішення виробничих проблем. Гуртки якості дозволяють підвищити індивідуальну майстерність, творчість і здібність працівників. Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцепт в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства. Відповідно до корпоративної філософії, керівник і робітник (постійний) із однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються як між членами родини.

З цих умов робітником ототожнює себе зі своїм підприємством. Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у

комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці.

2. Американська модель мотивації персоналу.

Мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. Важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих.

На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності.

Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Гнучкість системи оплати праці формується на основі показників атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період.

Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік. При цьому, поряд з заробітною платою передбачається нагородження за результати роботи на принципах часткової участі працівників в прибутках компанії на основі їх індивідуальної кваліфікації і власного трудового досвіду.

Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд. Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. Допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік.

Термін реалізації такого пакету акцій (опціону) сягає 2 років і 3 місяців. Таким чином, працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої

продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії.

Наприклад, автомобільна компанія “Лінкольн” виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах. Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений.

Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади. Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання.

В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст. До нематеріального стимулювання в США можна віднести наступні напрямки: перший з яких полягає у створенні довірливих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто, перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня.

При цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів “мозкового штурму” і в цілому дозволяє їм відчутти свою причетність до компанії; інший напрямок нематеріального стимулювання персоналу пов’язаний з розвитком у працівника індивідуалізму.

Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчутти працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства.

Здійснюється велика робота по стимулюванню планування працівниками своєї кар'єри. Це приносить чималий непрямий ефект, тому що стимулює більш інтенсивну роботу даного керівника чи фахівця над собою, що нерідко дає позитивний результат.

До нематеріального стимулювання відноситься пільгове медобслуговування, система внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, різні програми індивідуального розвитку. Широке розповсюдження в США отримали внутріфірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, наприклад працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток.

Американське законодавство дає можливість робити вибір пільг один раз в рік і не переглядати до закінчення цього року. Працівник має право добровільного прийняття рішення про підписку на програму соціальних виплат. При відмові від неї він попадає в "план без вибору" з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В соціальні програми входить виплата підвищених стипендій для дітей співробітників фірм, підтримання діяльності спортивних закладів і закладів відпочинку.

Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям співробітників для продовження освіти, колективна страховка легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, основані на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків. Викликає інтерес система диференційованого підходу по наданню відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років - відповідно 15, 20 і 25 днів.

Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись. Багато фірм і корпорацій (наприклад, "ІБМ", "Макдональдс") випускають велику кількість товарних значків, спеціальних значків, рисунків, альбомів, емблем, медалей, якими

нагороджують працівників, що відзначилися. В США прийнято присуджувати різноманітні призи.

Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним в процесі морального заохочення працівника. Американські фірми функціонують у соціальній атмосфері, що проповідує рівноправність. Відповідно робітники тут є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи в пошуках кращих індивідуальних можливостей.

3. Західноєвропейська модель мотивації персоналу.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності. Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці: – для кожного робочого місяця визначаються мінімальна заробітна плата і “вилка” окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється за виконану ним роботу.

Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства; – зарплата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місяця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне 108 ставлення до праці і т. д.

Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій; – на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі заслуговує на увагу методика оцінки праці (яка, як правило, має багато факторний характер). Зміст цієї

методики в загальному вигляді зводиться до наступного: на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці робітника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона здійснює сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни.

Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії. Також працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на тому, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій.

Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині є досить своєрідною. Вона включає: створення виробних рад, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення, існування "робітника-директора".

При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, в

кінцевому рахунку, призводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Перш за все вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки.

При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства.

Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників.

Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невірничих, інтелектуальних сферах виробництва.

У цілому основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;

- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається “з'їсти” все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, в науку;

- використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці,

важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);

– переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності.

– досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різнманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;

– пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;

– індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;

– використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

Тема 12. САМОМОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Самомотивація
2. Цілі власного розвитку (просування) по службовій драбині
3. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості
4. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера
5. Роль та значення самоконтролю в діяльності керівника

1. Самомотивація

Важливим аспектом складного механізму мотивації є ідея самоуправління. Практика сьогодення свідчить про те, що менеджери надають перевагу впливу не на самого працівника як такого. Вони прагнуть враховувати його реальні цілі, життєві цінності і установки, очікування і надії і через них впливати на поведінку працівника.

Людина, яка поділяє цілі і цінності своєї фірми, спроможна самостійно встановлювати для себе задачі, знаходити шляхи їх вирішення і сама контролювати себе.

Керуючись своєю мотивацією, без зовнішнього спонукання, вона досягає великих результатів праці. Але це можливо лише в тому випадку, якщо задоволені первинні потреби працівника, висока культура виробництва і створені необхідні умови для такого самоуправління. А людина, мотивація якої основана на задоволенні вищих потреб, більше схильна до самоуправління (самовдосконалення, самоутвердження, самоактуалізації).

Самотивація керівника

Самотивація (з англ. self motivation) – «мотивація себе».

Самотивація – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю в різних ситуаціях, які з вами трапляються, зокрема на роботі;

здатність персоналу у важких ситуаціях та умовах необхідний час обходитися без зовнішньої підтримки і заохочення;

процес виховання впевненості в собі, явище, яке породжене ієрархією потреб людини.

З одного боку, це здатність до самотивації може бути вигідною керівникові: йому не треба прикладати значних зусиль для додаткової мотивації; але з іншого боку – працівник часто стає погано керованим, особливо при частковій або повній втраті інтересу до роботи, він легко залишає компанію в ситуації, коли самореалізація стає неможливою.

Самотивацією найчастіше володіють особи, яких спонукає до роботи прагнення максимально розкрити свої таланти і можливості. Саме тому самотивацію можна скоріше назвати життєвою позицією, а ніж управлінською характеристикою.

В бізнесі ця якість в більшій мірі притаманна керівникам вищої та середньої ланок управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем.

Здатність до самотивації – дуже цінна характеристика працівника. Вона демонструє, що людині подобається його робота, а гроші та інші матеріальні бонуси вторинні. Однак потрібно пам'ятати, що навіть заняття улюбленою справою потребує самодисципліни.

Розглянемо основну складову механізму самомотивації: переконання себе, що ви хочете і можете виконати все якісно, талановито і совісно. Пам'ятайте: є дуже багато способів домовитися із собою, щоб ефективність роботи не залежала від настрою.

Існують декілька прийомів самомотивації:

- *Перший «цеглинка», з якого будується самомотивація, – це причина (мета, мрія).* Ніщо так не демотивує людини, як безглузда діяльність. Неможливо робити щось із задоволенням, якщо ви не знаєте, навіщо ви це робите. Перш ніж взятися за роботу, запитайте себе: «Навіщо мені це потрібно?» Мета може бути конкретною («за цю роботу я отримаю певну суму грошей») або більш абстрактною («ця робота допоможе мені поліпшити мої навички»), але вона повинна бути обов'язково. Якщо вам здається, що мету знайти неможливо, – може, ви й правда займаєтеся не тим, чим потрібно?

- *Друга складова самомотивації – це змагання.* Але змагання не з іншими, а з самим собою. Конкуренція з колегами часто вибиває нас з колії, демотивує і підриває колективний дух – особливо якщо порівняння явно не на нашу користь. До того ж, кожна людина має свої сильні і слабкі сторони. А от порівнювати себе-справжнього з собою-минулим – це відмінна самомотивація. Помічайте ваш прогрес («А ось це в мене виходить краще, ніж раніше») і не зупиняйтеся на досягнутому. Головне – не перегнути палицю і не чіплятися за минулі помилки. Робіть з них висновки, але відпускайте негативні емоції – вони заважають продуктивності.

- *Третя сходинка на шляху до успішної самомотивації – це винагорода.* Якщо винагорода, спочатку передбачена за виконання роботи, вас не надихає, придумайте самі, чим ви нагородите себе за успішне досягнення мети. Наприклад: «Якщо я вчасно здам звіт, то я все-таки куплю собі ці нові туфлі на шнурівці». Або «Якщо я закінчу за два дні замовлені десять статей, я нарешті сходжу в новий паб». Хоча «якщо» краще замінити на «коли». Головне – щоб винагорода справді була для вас привабливою.

Установки людини: позитив – негатив.

Рефреймінг – це спеціальний прийом, що дозволяє побачити ситуацію, факт, дію під іншим, незвичним для людини кутом зору. У класичному прикладі оптиміст бачить склянку з водою наполовину заповненим, песиміст же вважає його наполовину порожнім.

Знаючи, яка установка для співробітника є пріоритетної – позитивне «прагнення» або негативне «уникання», – цілком можливо частково спрогнозувати його дії в тій або іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного сприйняття дійсності, розвивати в них уміння бачити іншу сторону подій.

Рефреймінг може будуватися за декількома принципами:

– позитивне переформулювання повідомлень: «Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти міг виявити себе й довести свою здатність до подальшого росту» (замість: «Ти одержуєш додаткове навантаження за ті ж гроші»);

– виявлення переваг будь-якої ситуації або кожної якості людини, використання у формулюваннях слова «зате»: «Він повільний, зате ретельно все перевіряє й не допускає помилок»;

– постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: «Наш відділ завантажений набагато менше ніж бухгалтерія», «Ти зараз робиш цю роботу швидше, ніж три місяці назад»;

– використання контрастів зі словом «або»: «Краще, якщо я пообіцяю тобі необхідні засоби, або скажу про реальні ресурси, які можу гарантувати?».

Використання рефреймінгу в жодному разі не має на увазі обману: всі факти, що характеризують іншу сторону події, явища або якості людини обов'язково повинні відповідати дійсності. Бажано, щоб керівники, рекомендуючи цей прийом співробітникам, показували також його переваги для самомотивації.

Всі ці методи – це *позитивна самомотивація*, вона схожа на наше дитинство «я зумію, я зможу». Але на деяких такі методи, на жаль, не діють. Деяким більше підходить *негативна самомотивація*. Якщо в позитивній самомотивації ведучим був мотив досягнення успіху, то в негативній – мотив уникнення невдачі. Позитивна самомотивація налаштовує нас на те, що в разі успішного виконання роботи нас чекає щось хороше. А девіз негативної самомотивації може звучати так: «напартачив – чекай невдач!».

Негативна самомотивація – це порівняння себе з іншими, це чітке уявлення неприємностей, які чекають у випадку невдачі. У деяких випадках доводиться «залучати» помічників з боку. Наприклад, можна оголосити свої цілі публічно при якомога

більшій кількості свідків. Деяким працюється продуктивніше, коли вони знають, що в разі невдачі їх буде зневажати весь відділ.

Самотивація потрібна всім: начальникам і підлеглим. Саме самотивація допомагає нам не перетворитися у всіма зневажаються офісний планктон, який з 9 до 6 розкладає пасьянс «Косинка», мріючи швидше піти додому. Не чекайте, поки хтось додасть вашій роботі зміст, зробить її цікавою та захоплюючою. Мотивуйте себе самі! Варто зазначити, що в процесі самотивації менеджер повинен враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Коли менеджер реалізує власні життєві і професійні задуми та плани через продуктивні форми організаційної поведінки та виробничу активність – це означає, що його самотивація досягла успіху.

2. Цілі власного розвитку (просування) по службовій драбині

Цілі власного розвитку – переконатись в тому, що керівники усіх ланок (рівнів) мають якості, необхідні в орієнтованому на результат трудовому колективі і мотивацію для діяльності в якості ефективного керівника.

Мотивація у цьому випадку повинна підкріплюватись збереженням бажання керівника керувати тим чи іншим способом на протязі тривалого періоду, поки він займає керівну посаду. Практичні заходи по власному розвитку як керівника значною мірою пов'язані з етапом службової кар'єри даної людини.

Відмічено той факт, що людина на протязі своєї трудової діяльності проходить різні етапи. По багатьох причинах критичний етап приходить на середину кар'єри.

Найважливішими заходами підтримки мотивації є :

1. Систематична перевірка терміну роботи персоналу на даній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в 5 років. Це переміщення повинно бути престижним. Поряд з цим необхідно зробити престижним переміщення вниз в службовій ієрархії на деяких етапах службової кар'єри.

2. Збагачення змісту роботи і розширення її меж (вплив 5-річного строку перебування на одній посаді).

3. Активне структурне планування організації і використання гнучких організаційних форм (проектна, матрична організація).

4. Систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу.

5. Реалізація нових форм взаємодії, наприклад, бесіда начальника і підлеглих як складова частина ефективного управління.

Проблематика середини службової кар'єри

У багатьох людей у віці від 35 до 50 років у деякий момент настає етап «бродіння», коли мотивація різко зменшується. Виникає велика кількість проблем, які суттєво починають впливати на людину. В середині службової кар'єри людина усвідомлює, що настає кінець її кар'єри, що пов'язано із усвідомленням обмеженості і власних можливостей. Для того, щоб людина могла втриматись «на плаву» у цей важкий для неї період, вона повинні вирішити для себе такі питання:

взуька (широка) спеціалізація по службі; знайти своє місце в організації і усвідомлення власних сильних сторін;

вияснити межі між мрією і дійсністю;

визнання обов'язків, пов'язаних із керівництвом іншими;

збереження позитивного прагнення до розвитку. Якщо людина може вільно вирішити ці питань і діяти на основі свого рішення, то вона може зберегти дійсну рівновагу і мотивацію.

Мета вищевикладеного – підкреслити яким чином керівнику треба визначити потребу розвитку власної мотивації в залежності від етапу службової кар'єри. У цьому випадку вияснюють, яким чином потрібно покращувати його мотивацію (керівника), щоб він зміг ще ефективніше виконувати свою роботу і прогнозують зміни у змісті управлінської роботи на найближчі роки і вимоги, які ставляться до мотивації.

3. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості

Людина – це особистість, що формується під дією чинників і життєвого досвіду. Під впливом набутих і вроджених особистостей людина стає такою, якою вона є на сьогоднішній день.

Існує ряд правил, якими доцільно керуватися з метою турботи про власну мотивацію з точки зору особистості:

1) візьми на себе основну відповідальність за свою мотивацію до життя.

2) організації і люди розвиваються за допомогою кризи. Організація розвивається через подолання проблемних ситуацій. Розвивається той трудовий колектив, який вчасно визнає проблеми і кризи, відноситься до них відкрито і готовий їх вирішити, а також виносить з цього відповідні уроки. Все це стосується особи, яка також має право і можливість розвиватись через кризи та труднощі.

3) мотивація до роботи – частина мотивації до життя. Різні люди порізному визначають значення роботи в мотивації до життя на різних життєвих етапах. І у випадку, коли мотивація до роботи починає зникати, а іншого змісту життя не має, то людина потрапляє у дуже важку ситуацію. У цьому випадку, щоб такого не сталося, рекомендують піклуватись про основу мотивації власного життя свідомо, вчасно і не тільки з точки зору трудового життя. Потрібно вчасно піклуватись і про мотивацію в сім'ї, товариських відносинах, хобі, релігії та інших основних питаннях, які допоможуть вийти із кризових ситуацій.

Заходи по забезпеченню власної мотивації до життя:

1. На практиці по мірі зростання вашого досвіду робота не зменшується, а навпаки, збільшується. Необхідно правильно використовувати власний час, знайшовши правильний підхід і проявити наполегливість.

2. Резервуй собі достатньо часу для досягнення ключових кінцевих цілей (треба виділити, що є суттєвим, що ми хочемо досягнути, що не є суттєвим). Не потрібно намагатись робити все, ні в якому випадку не робити найбільш спішну роботу, а лише найважливішу з точки зору кінцевих результатів.

3. Необхідно підтримувати найбільш важливі з точки зору пов'язаних з вашою роботою ключових результатів організаційні та індивідуальні контакти. За необхідністю займатися тим, що вас дійсно цікавить, збагачує ваше життя (різного роду хобі).

4. Сім'я – необхідно нести відповідальність за розвиток своєї сім'ї і за те, як вона вирішує складні ситуації. Необхідно бути уважним до всіх членів сім'ї, адже від сім'ї ви отримуєте значну частину мотивації до життя.

5. У вас є друзі як на роботі, так і поза нею. Тому про них необхідно піклуватись і тільки хороші людські взаємовідносини внесуть багато у зміст і мотивованість вашого життя.

6. Необхідно вчасно зайняти чітку продуману позицію щодо головних життєвих проблем і цінностей (переосмислення цінностей).

Заходи по забезпеченню власної мотивації до роботи:

1. Ви повинні завжди виглядати добре відпочившим, у хорошому настрої, бути дієвим.

2. Необхідно позитивно відноситись до роботи і життя.

3. За допомогою різних заходів необхідно зробити мотивацію більш багатоплановою (підкріплення сильних і усунення слабких власних сторін, складання особистого плану розвитку).

4. Необхідно зробити більш приємним ваше оточення на роботі.

5. Намагайтесь щоб Ви не виконували одну і ту ж роботу, яка повторюється на протязі тривалого часу (через 5-7 років).

6. Визначте для себе на найближчі роки на основі власних потреб різні альтернативні варіанти переміщення по службі як у власному трудовому колективі, так і по за ним.

7. Будьте відвертими із своїми колегами і підтримуйте взаємозв'язок (існування оберненого зв'язку – вони з вами і ви з ними), не замикайтесь у собі, а будьте відкриті для інших.

8. Винагороджуй себе за хороші досягнення в роботі і вимагай цього від трудового колективу (не завжди у грошовій формі, а може бути – можливість самостійно розподіляти час, чітка поінформованість про можливості вашого успіху).

4. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера

Контроль, його призначення в управлінській роботі керівника На розвиток потенціалу організації суттєво впливає правильна постановка контролю. При реалізації функцій контролю треба враховувати загальний режим і умови діяльності апарату управління, графік вирішення його задач.

Контроль потрібно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарату менш завантажені своєю основною роботою, мають можливість більше часу приділити реалізації програми нагляду чи перевірки, або чітко визначити наперед час і вид контролю. Дієвість та ефективність контролю підвищують також шляхом встановлення раціональних засобів його проведення.

В цьому розумінні виділяють систематичний, періодичний, разовий контроль. Завдання контролю не зводиться лише до

виявлення розбіжностей між фактичними і плановими параметрами. Основна мета його проведення – встановлення причин, які спричинили невідповідності, забезпечення виконання планів і всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності людини на кожному робочому місці. Будь-яка ціль і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні наступні за ними реалізація і заключний контроль за виконанням.

Контроль – функція аналітична, яка включає нагляд за протіканням процесів в об'єкті управління; це основа планування на новий звітний період; процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей чи процес, за допомогою якого керівництво організації визначає правильність прийнятого рішення, а при необхідності чи не вимагають вони відповідного коректування.

Контроль повинен бути: розумним, своєчасним, оперативним, постійним, гласним, об'єктивним, неформальним, ретельним.

Контроль виконання відноситься до найбільш ефективних методів керівництва. Контроль, являючись постійною функцією начальника, повинен враховуватися в робочому плані як планомірно здійснюючий процес, на який у багатьох керівників витрачається 20 і більше відсотків робочого часу.

Щодо вибору стратегії контролю, то тут важливо дотримуватися відповідних принципів, а саме: сумісність контролю і стилю управління; врахування мікроклімату, що склався в колективі, а також і існуючої системи винагороди; можливість одержання достатньо надійних оцінок якості роботи підлеглих; врахування особливостей характеру підлеглих.

Загальні принципи проведення контролю:

- Начальник проводить його тільки по відношенню до безпосередньо підпорядкованих йому працівників.

- Контроль – це пряма управлінський обов'язок і не є питанням довіри чи недовіри начальника до підлеглого.

- Контроль – це пряма і безпосередня функція начальника. Передавати він її може тільки своєму заміснику.

- Контроль вимагає активних дій начальника. Його необхідно проводити систематично.

- Контроль повинен проводитись цілеспрямовано. Начальник повинен чітко собі представити головне в роботі свого співробітника, знати, де можуть виникати помилки та небезпеки.

- Весь процес і всі процедури при вибірковому контролі повинні бути повністю проведені.

- Начальник при здійсненні контролю, поряд з перевіркою професійних і управлінських якостей співробітника, повинен на основі самооцінки визначити свої сильні та слабкі сторони.

- Проведення контролю не повинно створювати заваду для виробничого процесу. По можливості його треба проводити непомітно.

- Час, затрачений на проведення контролю, повинен бути оптимальним, а сам контроль повинен проводитись без спіху і нервовості.

- При проведенні контролю начальник повинен керуватися правилами хорошого тону: не ритися в робочому столі співробітника в його відсутність; не підривати авторитет співробітника, якого контролюють; заборонено таємне прослуховування телефонних розмов, як метод контролю.

- Начальник не може і не повинен використовувати контроль для перевірки своїх необґрунтованих підозр по відношенню до дій та рішень співробітників, якщо вони діють в межах наданих їм повноважень.

- Контроль повинен проводитись в звичайній робочій обстановці і з використанням відомих критерій.

Для повноти і якості контролю повинен здійснюватися аналіз його результатів, а співробітнику необхідно обов'язково повідомити зроблені начальником висновки за результатами перевірки.

5. Роль та значення самоконтролю в діяльності керівника

Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної праці, поведінки.

Це якість не є вродженою. Можна назвати це психологічним прийомом, особливим способом мислення, за допомогою якого людина може змінити те, що йде врозріз з його задумами й планами. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини.

Формування довільної саморегуляції припускає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію або процес.

Самоконтроль важливий на всіх основних етапах діяльності:

- 1) при прийнятті або самостійному виробленні спільної стратегії майбутньої діяльності і способів її виконання;
- 2) в ході безпосереднього виконання певних дій;
- 3) після завершення діяльності, при звірці отриманого результату з планованим (за обсягом, за якістю тощо).

Проаналізуємо найважливіші кроки на шляху до самоконтролю (способи самоконтролю):

- Чітке визначення того, що саме варто змінити у вашій поведінці. Не вказуйте невизначені особисті особливості, наприклад, «Я – занадто вразлива, багато курю, страждаю від переїдання». Хоча подібні твердження можуть бути правдивими, однак не допоможуть навчитися самоконтролю. Займіться збором точних даних про те, що впливає на поведінку, яку вам би хотілося змінити, а також про те, наскільки часто спостерігається специфічна поведінка. Наприклад, якщо ви палите і хочете позбутися цієї звички, протягом деякого періоду порахуйте, скільки сигарет ви викурюєте щодня. Якщо робите спробу схуднути – кілька місяців щодня записуйте свою вагу. Розробіть план дій, який допоможе вам змінити частоту специфічної поведінки. Це допоможе зробити намічену мету більш легкою в досягненні. Наприклад, щоб не піддати себе спокусі придбати щось смачне, але шкідливе, йдучи в магазин, візьмете з собою строго обмежену суму. Краще всього в подібних ситуаціях якнайдалі триматися від спокус і подумки, і фізично.

- Вміння заохочувати себе за ту поведінку, яка є бажаною, однак стимул повинен бути достатньо доступним. Наприклад, якщо ви хочете збільшити свою фізичну активність, то за щоденні тривалі прогулянки пішки в кінці тижня можете витратити на щось приємне для вас певну суму грошей. Щоб небажана поведінка не повторювалася, розробіть також стратегію «покарань» за неї. При цьому якщо постійні покарання здаються вам складними, можете їх трохи пом'якшити.

Чинники і умови самоконтролю.

Здатність до самоконтролю в певній мірі є індивідуальною ознакою, однак залежить також від таких чинників, як: виховання,

вплив середовища, вироблення відповідних навиків і потреб, освіта і практичне прагнення до виконання визначеної праці. Саме тому, самоконтроль є в певному сенсі морально-виховною категорією.

Основною умовою правильного функціонування самоконтролю є раціональна та ефективна організація цілого підприємства. Не можна правильно організувати самоконтроль при існуванні важливих недоліків у сфері організації і управління.

Самоконтроль є процесом саморегуляції і самовдосконалення.

Техніка самоконтролю

Серед різних технік самоконтролю можна відокремити дві, які найчастіше використовуються:

- Перша, яка називається фотографія робочого дня, полягає в записі встановлених днів до послідовно виконаних операцій. Підсумок результатів кільканадцяти або кілька десятків таких фотографій робить можливою оцінку.

- Друга техніка, яка носить назву «моментного спостереження» і полягає в тому, щоб здійснювався запис послідовно виконаних операцій, але в коротких часових термінах.

Підсумок результатів багатьох таких спостережень, які виконуються в різних періодах (днях, тижні тощо), дозволяє оцінювати і отримувати удосконалені висновки. Самоконтроль є творчою діяльністю, яка дозволяє пізнати самого себе. Його метою, як і кожного виду контролю, є прогрес і поліпшення в певній сфері діяльності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: практикум Київ, 2013. 348 с. 3. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
3. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
4. Сладкевич В. П. Навчальна програма дисципліни «Мотиваційний менеджмент» (для магістрів). — К.: МАУП, 2004. — 16 с.
5. Шушпанов Д. Оплата праці та Мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.
6. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕН

**курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти**

управлінських спеціальностей
денної та заочної форми навчання.

Упорядник:
Богомолова К.С.

Відповідальна за випуск – к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.

Підписано до друку 03.10.2022 р.
Формат 60×90 ¹/₁₆. Гарнітура Times New Roman.
Умовн. друк. арк. – 5,5. Наклад 10 прим.

Видавництво ТОВ «Смугаста типографія»
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А
Тел.: (057) 754-49-42
e-mail: zebra-zakaz@mail.ru

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.