

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**О.М. Віноградська, В.С. Шевченко,
Н.С. Віноградська**

Тексти лекцій

з курсу

“Мотивація персоналу”

(для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – „Менеджмент”,
спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”

Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – „Менеджмент”, спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”) / Авт.: О.М. Віноградська, В.С. Шевченко, Н.С. Віноградська – Х.: ХНАМГ, 2009. – 66 с.

Автор: доц. кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві
О.М. Віноградська;
асистент кафедри економіки та управління в будівництві та міському господарстві ФПО і ЗН В.С. Шевченко;
аспірант кафедри економіки будівництва Н.С. Віноградська

Рекомендовано кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві, протокол №1 від 28.08.2009 р.

Зміст

	Стор.
Вступ.....	4
Модуль 1. Мотивація персоналу.....	5
ЗМ 1.1 Концептуальні основи мотивації персоналу.....	5
1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту.....	5
2. Мотиваційний процес.....	15
3. Поняття про мотиви діяльності.....	20
4. Мотиваційні теорії.....	24
ЗМ 1.2 Управління мотивацією персоналу.....	36
1. Мотиваційні характеристики особистості.....	36
2. Методи мотивації в керуванні.....	41
3. Створення мотивуючого робочого середовища.....	46
4. Оплата праці і мотивація.....	53
5. Мотивація колективів.....	59
Список літератури.....	64

ВСТУП

У ринкових умовах замість примусових методів управління, які властиві централізованому управлінню, необхідно ширше використати спонукальні методи, що викликають зацікавленість трудитися краще.

Мотивація персоналу - одна з найважливіших функцій менеджменту, покликана сприяти вільному розвитку і самореалізації особистості. Тому в сучасному керуванні виділяють процеси з позиції первинності людини - індивіда, особистості.

У пропонованому навчальному посібнику проблеми формування мотивації персоналу розглядаються як у класичному варіанті з позиції теорії мотивації, так і практики стимулювання ініціативи підлеглих. Саме в рамках рішення цієї проблеми розкриваються питання теорії й практики мотивації персоналу.

МОДУЛЬ 1. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

ЗМ 1.1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту

Поняття мотивації.

У літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція керівництва, що складається у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей - їхні інтереси - мотиви діяльності - дії.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці співробітників, які домоглися високих результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація схвального ставлення фірми до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці, співробітників, які одержали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного подання про особливості їхньої поведінки.

Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.

Мотивація - одна з функцій управління.

Поняття "функція" (від лат. *functio*) означає "здійснення, виконання". У сучасному значенні функція управління - це відносно самостійна спеціалізована й відособлена ділянка управлінської діяльності.

Основними елементами функції керування є зміст - перелік дій, здійснюваних у рамках цієї функції; процес реалізації - логічна послідовність здійснюваних у рамках функції дій, спрямованих на її виконання; структура - формально взаємозалежні дії, які складають функцію.

Відповідно до результатів аналізу функції управління можна розвивати, скорочувати або виключати із процесу управління.

Функція мотивації - одна з основних функцій управління - полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Менеджер повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукують людей до роботи. Функція мотивації покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків.

Функція мотивації тісно пов'язана з іншими основними функціями управління - плануванням, організацією, контролем і оцінкою ухвалення рішення.

Функція планування полягає у визначенні цілей організації (довго-, середньо- і короткострокових) і розробці мер по їхньому досягненню. За допомогою планування керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації. У рамках планування здійснюють розподіл обмежених ресурсів фірми, пристосування до зовнішнього середовища, координація дій підрозділів, вико-

ристання їхніх сильних сторін і компенсація слабких, облік минулого досвіду діяльності фірми.

Процес вироблення й постановки цілей як важливий елемент планування сприяє тому, щоб дії працівників були осмисленими й мотивованими. Для цього важливо ставити перед персоналом мети: напружені, але реальні, досяжні, конкретні, вигідні, безпечні й справедливі. Залучення підлеглих до процесу виробітку цілей спонукує їх до більш сумлінної роботи.

Функція організації спрямована на формування стрункої системи спільної діяльності людей. У цієї функції два аспекти:

- створення (проектування) організаційної структури фірми;
- організація ефективної взаємодії елементів фірми (рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих).

У рамках проектування організаційної структури підприємства визначають основні напрямки його діяльності, створюють органи керування, здійснюють департаментизацію, ухвалюють рішення щодо видів організаційної структури, кількості рівнів керування, нормах керованості, ступеня централізації в керуванні, а також розробляють регламентуючі документи. Всі перераховані елементи проектування істотно впливають на мотивацію менеджерів і працівників фірми, визначають прийнятні для керівництва форми поведінки й напрямки прояву активності персоналу.

Розглянемо, наприклад, вплив на мотивацію працівників тільки одного елемента проектування організації - кількості рівнів управління.

При високій (глибокій) структурі управління (великій кількості рівнів управління) для організації характерна розвинена ієрархія системи влади; повільне, але обґрунтоване й скоординоване розв'язання виникаючих проблем; віддаленість вищого керівництва від виконавців; пасивність і інерційність мислення та дій персоналу; організаційний сепаратизм працівників окремих підрозділів; відчуття співробітниками почуття захищеності.

Зовсім інша мотивація в керівників і працівників організації, яка має невелику кількість рівнів управління (дрібну або плоску організаційну структуру). У такій організації легше формуються вертикальні комунікації; вище керівництво перебу-

ває ближче до лінійних підрозділів. Значне навантаження менеджерів, неможливість устежити за всіма підлеглими змушують їх серйозно ставитися до підбора працівників, делегувати їм завдання й повноваження. Персонал мотивований на прояв самостійності, ініціативи; більшою мірою реалізуються потреби людей у повазі, самовираженні, у меншій - почуття захищеності, причетності, тому що працівники змушені самостійно ухвалювати рішення щодо виникаючих проблем.

Функція контролю й оцінки складається в зіставленні реально досягнутих результатів із запланованими, спостереженні за процесами, що відбуваються в керованому об'єкті, порівнянні його параметрів із заданою програмою функціонування, виявленні відхилень і виконанні корегувальних дій.

Зв'язок функцій мотивації й контролю простежується на всіх етапах виконання завдання підлеглими, але особливо - на попередньому й заключному. Попередній контроль здійснюється ще до початку виконання завдання і припускає розробку чітких норм, стандартів і вимог, які регламентують документи; постановку конкретних цілей і завдань виконавцям; розробку систем винагороди; матеріальне забезпечення; підбір фахівців. За допомогою перерахованих засобів діяльності людей надається певний зміст, визначаються чіткі орієнтири і стандарти їхньої поведінки, за проходження яких вони отримають винагороду.

Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також робить на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків.

У найбільшій мірі стимулює людей заключний етап контролю, за результатами якого визначають якість роботи і ступінь заохочення або покарання.

Функція прийняття рішень складається у виборі альтернативи, одного варіанта дій з декількох для виконання поставлених завдань і досягнення певних цілей. Це основна функція керівника.

Зв'язок функцій прийняття рішень і мотивації проявляється при розгляді наступних питань:

- як швидко й вчасно приймаються в організації рішення з виникаючих проблем;
- чи здійсненні, законні й правочинні прийняті рішення (у противному випадку мотивація підлеглих на їхнє виконання значно ослаблена);
- чи дотримується справедливість у процесі прийняття рішень (особливо це важливо для рішень із проблем персоналу);
- чи залучаються підлеглі до прийняття рішень.

Вплив ступеню залучення підлеглих до прийняття рішень на їхню мотивацію розглянемо окремо, тому що він неоднозначний. З одного боку, участь у прийнятті рішень задовольняє потребу персоналу в приналежності, причетності до організації, зменшує можливість конфліктів, з'єднує колектив і підвищує продуктивність роботи в цілому. Але поряд з позитивними моментами можуть виявитися й негативні наслідки, які демотивуюче впливають на працівників:

- може виникнути погроза серйозного підриву формальних повноважень менеджера (якщо колектив дізнається, що менеджер прийняв неефективне рішення і запропонує більш ефективне);
- підлеглі можуть передчасно довідатися про неприємні для них події (майбутнє скорочення штатів, звільнення і т.п.);
- може відбутися витік інформації в конкурентні фірми;
- малоосвічені, байдужі й безініціативні співробітники не зрозуміють таких дій менеджерів.

Тому менеджери повинні залучати підлеглих до прийняття рішень тільки в певних умовах.

Класифікація мотивації.

Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну.

Матеріальна мотивація - прагнення достатку, більш високого рівня життя залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації й суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації. Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з

роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту, по-чуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосе-редньо праці, а з іншого боку - із самовираженням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, Працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерст-ва в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

Мотивацію класифікують по декількох ознаках (рис. 1.1)



Рис. 1.1 - Класифікація потреб

По використовуваних способах розрізняють мотивацію нормативну, при-мусову і стимулювання.

Нормативна мотивація - це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, вселяння, інформу-вання і т.п.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади і погрозі неза-доволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Стимулювання - вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які спонукують працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації прямі, тому що припускають безпосередній вплив на підлеглих, третій - непрямий, тому що в його основі лежить вплив зовнішніх факторів - стимулів.

З джерел виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню.

Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню.

На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше; вони сумлінніше виконують роботу, затрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д.

Внутрішня й зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно управляти можна тільки опираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

За спрямованістю на досягнення цілей фірми розрізняють мотивацію позитивну, сприятливу ефективному досягненню цілей, і негативну, перешкоджаючи цьому.

До основних видів позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т.п. Негативна мотивація - це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді. Система штрафних санкцій повинна бути безперервною, не мати "заборонних зон", наслідки санкцій повинні доводити до всіх працівників і бути зрозумілі.

Проблеми керування мотивацією.

Перелічимо основні фактори, які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих.

1. Неочевидність мотивів поведінки людини. Можна тільки припускати, догадуватися про мотиви, що впливають, але їх важко виявити. Необхідно тривалий час спостерігати, щоб вірогідно з'ясувати ведучі мотиви, які керують поведінкою людини.

2. Мінливість мотиваційних процесів. Зміст і характер мотиваційного процесу залежать від того, які потреби ініціювали його. Однак ці потреби перебувають у складній динамічній взаємодії. Залежно від конкретної ситуації потреби людини змінюються, що може привести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва.

3. Розходження мотиваційних структур працівників. Сила мотивів, їхня стійкість, структурованість унікальні для кожної людини і по-різному впливають на її поведінку. Те, що ефективно для мотивації одних людей, виявляється неефективно для інших. Це робить процеси керування мотивацією слабо передбачуваними.

4. Наявність безлічі шляхів і способів задоволення окремої потреби людини.

5. Взаємозалежність робіт в організаціях, недостатня інформованість про результати роботи співробітників, часті зміни в службових обов'язках унаслідок удосконалювання технології.

6. На жаль, у багатьох вітчизняних організаціях люди, їх потреби, мотиви, інтереси перебувають не на першому місці у керівництва. Для них у менеджерів часто не залишається часу.

Еволюція мотиваційного менеджменту.

Проблема мотивації людей до праці завжди була актуальною. Спроби знайти способи підвищення продуктивності роботи людей за їх засобами мотивації вживали з древніх часів. Ще близько 2 тис. років до н.е. цар Вавилону Хамурапі законодавчо встановив для деяких підданих рівень заробітної плати.

А можливість стимулювання за допомогою заробітної плати працівників через тисячу років довів Навуходоносор II.

За 400 років до н.е. перський цар Кир висував ідеї про необхідність дослідження причин мотивації людей.

Як бачимо, керівники, у тому числі вищі, усвідомлено або неусвідомлено намагалися здійснювати функцію мотивації працівників.

У стародавні часи для цього служили покарання, а для обраних - нагороди.

Способи мотивації завжди були пов'язані з рівнем розвитку виробництва, суспільними умовами, потребами, культурою, традиціями, релігією.

Більш інтенсивне осмислення проблем мотивації працівників почалося в період зародження капіталізму. В 1776 р. представник класичної політекономії А. Сміт писав, що основними мотивами діяльності людини є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити власне положення.

Автором реформаторських ідей в області мотивації працівників був англійський фабрикант Роберт Оуен (1771—1858). На своїй текстильній фабриці в м. Ленарці (Шотландія) він успішно вирішував проблеми продуктивності й мотивації діяльності за рахунок поліпшення умов праці, розробки системи відкритої й справедливої оцінки роботи, забезпечення належного житла для працівників і їх родин.

Значний внесок у розвиток теорії й практики мотивації трудової діяльності внесли представники наукової школи керування Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон. Ф. Тейлор вивчив особливості виробничих процесів на декількох підприємствах і дійшов висновку, що основною причиною низької продуктивності праці працівників є недосконала система стимулювання працівників. Ф. Тейлор запропонував використовувати систему матеріальних стимулів, основним з яких є винагорода, яка для того щоб надавати належний ефект, повинна виплачуватися відразу за виконанням роботи.

Для підтримки в працівників стану постійного очікування винагороди Ф. Тейлор використовував прогресивну систему оплати праці, в основі якої лежали певні принципи: плата людині, а не робочій одиниці; установлення ро-

зцінок на основі точного знання, а не здогадів; однаковість розцінок. Завдяки введенню цієї системи підвищилися продуктивність праці і, як наслідок, заробітна плата, у робітників з'явилася зацікавленість в інтенсивній роботі, співробітництві з адміністрацією і т.п.

Але Ф. Тейлор не зводив винагороду тільки до грошових виплат, а розглядав її досить широко, відносячи до винагород різні соціальні забезпечення з боку роботодавців - організацію для працівників їдалень, дитячих садків, вечірніх курсів і т.п. Все це вважалося "засобом для створення більш вмілих і інтелектуальних робітників", що викликає в них "добре почуття до хазяїв".

Для більш успішного, ефективного управління мотивацією необхідно було вивчати людину, її психологічні особливості, адаптаційні можливості. Спочатку сформувалася "поведінкова школа", яка досліджувала поведінку людини у виробничому середовищі й залежність її мотивації від досягнутого стану. Вважається, що початок цьому напрямку поклав один із засновників поведінкової школи Е. Мейо, психолог-клініцист. У 1927-1932 р. він з колегами проводив на заводах компанії "Вестерн Електрик" у Хоуторні експерименти з метою визначення можливостей підвищення продуктивності праці працівників.

Експерименти показали, що мотиви трудової поведінки людей визначаються не тільки діючою на підприємстві системою матеріального стимулювання, але й багатьма соціально-психологічними факторами. Учені стали надавати великого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин, груповим нормам, комунікаційним бар'єрам, неформальним організаціям, гуманізації взаємин адміністрації й працівників.

Подальше формування наукових підходів до проблеми мотивації збагатилося поруч змістовних і процесних мотиваційних теорій, авторами яких є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум і ін.

Сучасні погляди на проблеми керування мотивацією пов'язані з теоріями "збагачення праці", "гуманізації праці", "якості трудового життя", "участі працівників". Значний внесок у створення і розвиток теорії мотивації внесли українські вчені Н. Вольський, Г. Цехановецький, Н. Туган-Барановський та ін.

2. Мотиваційний процес

Структурно процес мотивації охоплює кілька послідовних стадій:

1. Виникнення потреби. Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона повинна знайти можливість ужити певних заходів для усунення (задоволення) потреби.

2. Пошук шляхів усунення потреби. Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, придушити або не помічати.

3. Визначення цілей (напрямку) дії. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина погоджує кілька моментів:

- що вона буде мати після задоволення потреби;
- що вона повинна зробити для одержання бажаного;
- наскільки досяжне бажане;
- наскільки те, що можна одержати, задовольнить потребу.

4. Здійснення дій. Людина затрачує зусилля на те, що в остаточному підсумку повинне допомогти йому усунути потребу. Тому що процес роботи впливає на мотивацію, то на цій стадії мети можуть коректуватися.

5. Одержання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовуються, наскільки виконані дії привели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення.

6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, викликаної потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

Потреби як основа мотивації

Потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукують людину діяти певним чином і в певному напрямку.

Існує кілька визначень поняття "потреба":

- це нестаток у чомусь об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності й розвитку організму, особистості і соціальної групи;
- спрямованість на здійснення певних дій для підтримки життєдіяльності; глибинні неусвідомлені установки людини на самозбереження і забезпечення власної біологічної й соціальної цілісності;
- основні вирішальні сили активності індивіда у взаємодії з навколишнім світом;
- стан індивіда, викликаний випробовуванням їм нестатком в об'єктах, необхідних для його існування, розвитку і які є джерелом його активності.

Людина відчуває потребу тоді, коли фізіологічно або психологічно відчуває нестачу чого-небудь. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Вони є мотивом до дії. Коли потреба відчувається людиною, вона спонукує в ньому стан спрямованості.

Спонукування - це відчуття недоліку в чому-небудь, що має певну спрямованість. Воно є поведінковим проявом потреби і сконцентровано на досягненні мети. Коли людина досягає мети, його потреба виявляється задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною.

Ступінь задоволення поставленої мети впливає на поведінку людини в подібних обставинах. Люди прагнуть повторити поведінку, що асоціюється в них із задоволенням потреби, і уникати поведінку, яка асоціюється в них з недостатнім задоволенням.

Мотив - переважно усвідомлене внутрішнє спонукування особистості до певного поведінки, спрямованій на задоволення потреб.

Потяг - психічний стан, що проходить, який виражає неусвідомлену або недостатньо усвідомлену потребу людини. Бажання - потреба, що відображає думку про можливість володіти чим-небудь або здійснити що-небудь. Бажання як мотив діяльності характеризується досить виразною усвідомленістю потреби. При цьому усвідомлюються не тільки її об'єкти, але й можливі шляхи задоволення.

Потреби як внутрішні психічні стани регулюють поведінку людини, визначають спрямованість її мислення, почуттів і волі. Задовольняючи потреби і

досягаючи мети, людина тим самим створює нові об'єкти, нові умови середовища, які породжують і нові потреби.

Важлива характеристика потреб людини складається також у тому, що кожна з них здобуває конкретний зміст залежно від умов і способів її задоволення. Внутрішній стан потреби організму в чомусь сигналізує лише про необхідність змінити цей стан, тобто задовольнити організм. Що ж стосується конкретної потреби, то вона формується під впливом зовнішніх умов, тобто факторів, які обумовлюють необхідність змінити стан організму. Оскільки потреби людини характеризуються предметним змістом, обумовленим умовами життя, то будь-яка потреба є, насамперед, особою формою відображення умов життя: економічного стану, виховання особистості, традицій і т.п.

У поведінці людини та або інша потреба може проявлятися ситуативно, тобто тільки в конкретний момент, не відображаючи тим самим якусь стійку структуру потреб. Наприклад, поведінка випускника школи, який зазнає потреби в інформації про вищі навчальні заклади, характеризується різким підвищенням активності в спілкуванні з тими, хто може дати йому таку інформацію. Після того, як ця інформація отримана, тобто потреба задоволена, активність у подібних контактах знижується.

Таким чином, як система потреб, так і ситуативні потреби, стаючи джерелом активності особистості, регулюють поведінку людини. Маючи деяку стійкість, стабільність, система потреб людини одночасно пластична: вона може мінятися під впливом соціальних умов або цілеспрямованого впливу - виховання.

Класифікація потреб

Потреби людей класифікують за різними ознаками.

За походженням потреби бувають *природними і культурними*.

У *природних потребах* виражається залежність людини від умов, необхідних для збереження і підтримки його життя. Кожна людина відчуває природні потреби в їжі, питві, спілкуванні з протилежною статтю, захисті від холоду, жару і т.д. Якщо яка-небудь із цих потреб не буде задоволена протягом певного

часу, людина може загинути. Природні потреби людини мають суспільно-історичний характер.

Культурні потреби відображають залежність активної діяльності людини від продуктів людської культури, їхні коріння перебувають у джерелах людської історії.

До об'єктів культурних потреб належать предмети, які є засобом задоволення якої-небудь природної потреби в умовах тієї або іншої історично сформованої культури (наприклад, виделка і ложка, палички для їжі), або необхідні для культурного і трудового спілкування з іншими людьми, громадського життя людини.

Залежно від рівня економічного розвитку, виховання й засвоєння прийнятих звичаїв та традицій людина здобуває різні культурні потреби.

Розрізняють потреби *первинні й вторинні*.

Первинні потреби є фізіологічними і, як правило, природженими (наприклад, потреби в їжі, воді, повітрі, сні, сексі).

Вторинні - психологічні (наприклад, потреби в успіху, повазі, прихильності, владі, приналежності кому-небудь або чому-небудь). Первинні потреби закладені генетично, а вторинні звичайно усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди здобувають різний досвід, їхні вторинні потреби різняться більшою мірою, чим первинні.

За характером предмета потреби бувають *матеріальні й духовні*.

У *матеріальних потребах* проявляється залежність людини від предметів матеріальної культури (потреба в їжі, одязі, житлі, предметах побуту і т.д.), у *духовних* — від продуктів суспільної свідомості (вони виражаються в засвоєнні духовної культури).

Людина відчуває потреби поділитися з іншими думкам і почуттями, читати газети, книги та журнали, дивитися кінофільми і спектаклі, слухати музику і т.д. Варто особливо виділити духовну потребу людини в спілкуванні.

Духовні й матеріальні потреби нерозривно зв'язані.

За ступенем усвідомлення людиною потреби можуть бути усвідомленими та неусвідомленими. У першому випадку людина знає, чого хоче, і думає над тим, як цього домогтися. У другому випадку потреби проявляються як потяги. При цьому людина лише відчуває, почуває, що йому чогось бракує, він зазнає безпричинне занепокоєння, напруженість, але не представляє, що потрібно зробити для зняття напруги. Посилення потреби збільшує ймовірність її усвідомлення, розуміння того, як її можна задовольнити.

За ступенем важливості для людини розрізняють потреби домінуючі й другорядні. Перші можуть придушувати всі інші й у цьому зв'язку визначати основні напрямки поведінки і діяльності.

За відносностю потреб до внутрішньої або зовнішньої сфери розвитку їх класифікують на індивідуальні, соціальні і змішані (індивідуально-соціальні).

Незважаючи на розмаїтість, потреби мають загальні властивості:

- вони завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;
- їм властиве різноманіття і здатність до розвитку;
- більшість з них циклічні, тобто періодично виникають знову (дуже важко назвати потребу, яку можна задовольнити раз і назавжди);
- більшість своїх потреб задовольняють тільки за допомогою певних предметів

3. Поняття про мотиви діяльності

Для успішного керівництва людьми менеджер повинен хоча б загалом знати бажання підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки, взаємини, важелі впливу і можливі результати. В літературі існує кілька значень поняття "мотив":

- це переважно усвідомлені внутрішні спонукання особистості до діяльності, пов'язані із задоволеннями певних потреб;
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість;
- усвідомлювані причини вибору дій і вчинків людини.

Мотиви і потреби

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, тому що потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. При одній і тій же потребі в різних людей можуть виникати різні мотиви (наприклад, природна потреба в їжі властива всім, але люди купують різні продукти).

Якщо потреби становлять сутність, "механізм" всіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності.

Потреба людини - це випробуваний нею нестаток у чому-небудь, мотиви, тобто її спонукання у зв'язку з цим нестатком. Мотиви з'являються майже одночасно з потребами і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб.

Зв'язок потреб і мотивів проявляється також у тому, що потреби реалізуються в поведінці і діяльності за допомогою мотивів.

Мотив породжується певною потребою, що є кінцевою причиною людських дій. Хоча мотив виражає готовність до дії, спонукає до нього, він може і не перерости в дію або в поведінку. У цьому випадку відбувається боротьба мотивів, у якій перемагає і актуалізується найбільш сильний з них. Складні види діяльності, як правило, відповідають не одному, а декільком взаємодіючим мотивам, що утворюють розгалужену систему мотивації дій і вчинків людини. Розвиваючись і укріплюючись, мотиви сприяють зміцненню потреби. У свою чергу, розвиток потреб сприяє більш ефективному формуванню мотивації, виникненню і розвитку нових мотивів.

Мотиви і спрямованість особистості

Мотиви зв'язані також зі спрямованістю особистості, тобто по суті, з сукупністю її найважливіших життєвих цілей. Однак спрямованість - поняття більш широке, чим мотив. Спрямованість впливає на виникнення мотивів, хоча і мотиви сприяють формуванню спрямованості. Система стійких мотивів може свідчити про спрямованість, що сформувалася. Якщо спрямованість виражає спрямованість до мети, то мотивами визначається її постановка (наприклад, професійна спрямованість людини - прагнення опанувати тією або іншою професією - виникає під впливом сукупності мотивів, пов'язаних з популярністю, престижністю, прибутковістю цієї професії).

Розглядаючи поведінку людини, аналізуючи її вчинки, необхідно прагнути з'ясувати мотиви. Тільки в цьому випадку можна судити, випадковий або закономірний для неї той або інший вчинок, запобігти виникненню одних рис особистості й заохотити розвиток інших.

Мотиваційна сфера особистості

Мотиваційна сфера особистості - це ієрархічна система мотивів особистості. Структура мотиваційної сфери дуже складна. При цьому мотивація вибудовується в певну ієрархію не тільки усередині кожного виду діяльності, але й відбувається ранжирування мотивації різних видів діяльності.

Мотиваційна сфера, як і інші структурні утворення особистості, проявляється в безлічі якостей. Від особливостей переважних мотивів залежить, які саме властивості і якості особистості будуть формуватися легше, швидше, а які - з більшими труднощами, повільніше.

Оскільки найбільш загальна структура особистості складається із сукупностей якостей особистості, що проявляються у відношенні до себе, суспільства і виконуваних діяльності, у мотиваційно-потребностній сфері відповідно існують три види спрямованості особистості: особиста, колективна і ділова. Можлива перевага однієї з них проявляється в спрямованості, що відповідає цій групі якостей.

У мотиваційній сфері особливе місце займають соціальні мотиви, що істотно впливають на діяльність людини в організації (прагнення завоювати високий авторитет, почуття власного достоїнства), а також мотив самовираження, самоактуалізації, що полягає в прагненні особистості виявити і розвинути свої здатності, уміння,

якості. В ієрархії мотивів особистості ці й інші мотиви можуть по-різному співвідноситися, взаємодіяти, бути провідними або підлеглими. Тому керівник, прагнучи зрозуміти ту або іншу людину, по суті, повинен розібратися в структурі його мотивів, в особливостях побудови його мотиваційної сфери. Крім того, що Мотиваційна сфера людини має складну будову, вона має також дуже складну, тонку динаміку.

До найважливіших характеристик мотиваційної сфери особистості належать множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, їхня визначеність і динамічність.

Множинність мотивів є наслідком збільшення не тільки кількості потреб сучасної людини, але також засобів і предметів їхнього задоволення. Це властивість мотивів проявляється також у тому, що реалізація однієї й тієї ж потреби зв'язана звичайно із сукупністю не тільки однорідних, але й різнорідних мотивів. Множинність відбиває, насамперед, розвиненість змісту мотивації, що забезпечує позитивне стійке відношення до діяльності. Вона припускає наявність достатньої кількості мотивів, вимірюваних за допомогою кількісних і якісних показників.

Структурність мотивації оцінюється за наявністю певних її видів виходячи з бажання, а іноді й необхідності певних видів мотивів.

Ієрархічність мотивації визначається на підставі оцінки "главенствования" різних груп мотивів відповідно до певного порядку співвідпорядкованості, ранжирування.

Сила мотивації як показник непереборного прагнення особистості оцінюється за ступенем і глибиною усвідомлення (розуміння, "присвоєння", "прийняття") потреби і мотиву, з його інтенсивності. Стійкість мотивів проявляється в тривалому збереженні дієвості мотивації (принаймні більшості тридцятимільйонних мотивів). Крім того, стійкі мотиви не зникають у міру їхньої реалізації в діяльності. Наприклад, гарний заробіток як мотив трудової діяльності не зникає при щомісячному одержанні високої заробітної плати; прагнення заслужити заохочення не зникає при одержанні чергової подяки; прийняття керівництвом думок і пропозицій підлеглих не послабляє прагнень останніх до нових творчих пошуків, частіше навіть сприяє новим пошукам. Звичайно мотиви перетерплюють лише деякі зміни - підсилюються або слабшають, що в значній мірі залежить від особливостей діяльності її організації.

Визначеність, своєрідність мотиваційної сфери кожної людини означає, що мотиваційні сфери особистостей різняться змістом і структурою мотивації, ієрархією, силою і стійкістю мотивів.

Динамічність мотиваційної сфери проявляється в зміні сили як окремих мотивів, так і мотивації в цілому. Динаміка мотивів може бути позитивною або негативною щодо діяльності; прагнення виконати яке-небудь завдання може слабшати, вгасати або ставати міцніше, підсилюватися. Динамічність мотиваційної сфери особистості проявляється й у зміні структури мотивації, ієрархії основних груп мотивів.

Оцінка особливостей мотиваційної сфери має важливе значення для прогнозування успішної діяльності. Дослідження показують, що для стійкої, високоєфективної діяльності людини необхідні такі фактори:

- розвиненість мотивів певної діяльності (їхня множинність), що забезпечує позитивне відношення до неї;
- достатня сила мотивів;
- стійкість мотивів;
- певна структура мотивації;
- певна ієрархія мотивів.

Мотиваційна сфера характеризує особистість лише з однієї сторони. Поряд з нею розрізняють і інші сфери: емоційну, вольову, інтелектуальну. Всі вони важливі й взаємозалежні. Наприклад, залежність мотиваційної сфери від інтелектуальної виражається в тому, що перша формується і розвивається при участі другої. Емоційна сфера впливає на мотивацію з енергетичної сторони. Від її особливостей залежить зовнішня виразність мотивації, її динаміка в процесі поведінки і діяльності. Від особливостей вольової сфери в значній мірі залежить стійкість мотиваційної. У свою чергу, мотиваційна сфера також впливає на них. Її вплив на інтелектуальну сферу проявляється в пізнавальних процесах, визначаючи вибірковість сприйняття, особливості пам'яті, уяви, мислення і мови людини. Мотивація впливає і на емоції, задаючи їх характеристики. Наприклад, ті самі явища викликають в одних людей радість, а в інших - гнів і обурення.

Воля як здатність управляти своєю поведінкою також пронизана мотивами, які входять у вольову дію як одне з його найважливіших складових. Таким чином, зберігаючи самостійність, мотивація тісно пов'язана з іншими сферами особистості.

4. Мотиваційні теорії

Первісні теорії мотивації "ХУ-Теорія" Д. Мак-Грегора - це одна з найбільш простих і широко розповсюджених теорій мотивації праці. У її основі лежить специфічна "модель" людини. Цю концепцію розробив професор Мічиганського університету Д. Мак-Грегор. Вона містить у собі дві протилежні теорії - "Х" і "У", тому називається "ХУ-теорією".

Теорія "Х"

Цю теорію розробив Ф. Тейлор (в 20-ті роки ХХ ст.), а потім розвив і доповнив Д. Мак-Грегор (в 60-ті роки ХХ ст.). Вона відображає погляди на працівників представників технократичного менеджменту.

Основними в цій теорії є такі положення:

- у мотивах людини переважають біологічні потреби;
- для звичайної людини характерна нелюбов до роботи, тому необхідно нормувати працю і кращим методом її організації є конвеєрний;
- здійснювати необхідні дії з метою виробництва тільки шляхом примусу;
- середня людина воліє, щоб їм управляли, прагне брати на себе відповідальність, має відносно низькі амбіції й бажає перебувати в безпечній ситуації;
- необхідний постійний контроль за працівниками з боку керівництва.

Таким чином, теорія "Х" розглядає людину як поганого, несумлінного і безініціативного працівника з задатками рабської психології. Цим пояснюється необхідність примусу як основного мотивуючого стимулу і матеріального заохочення - як допоміжного. Звичайно ж, зустрічаються люди, що відповідають моделі теорії "Х", але їхня частка серед працездатного населення країни може бути різною.

Теорія "У"

Теорія "У" також розроблена в 60-ті роки ХХ ст., є доповненням теорії "Х". Вона відображає погляди на працівників - представників поведінкового менеджменту. До основних положень теорії "У" належать наступні:

- у мотивах людей переважають соціальні потреби й бажання гарно працювати;

- фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як під час гри або на відпочинку;
- небажання працювати не є спадковою рисою;
- залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання;
- зовнішній контроль і погроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;
- відповідальність і виконання зобов'язань щодо цілей організації залежать від винагороди, одержуваної за результати праці; найбільш важлива винагорода зв'язана з задоволенням потреб у самовираженні;
- вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до цього;
- багато з людей готові застосовувати свої знання і досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії "У" описує передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в цій теорії розташовуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус. Питома вага працівників, які відповідають цій теорії, невелика - 15-20 % чисельності колективу. Найчастіше вони індивідуалісти і не можуть повністю розкрити свої таланти в соціальній групі.

Сучасна розширена інтерпретація теорії "У" Д. Мак-Грегора.

Німецькі фахівці в області керування В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний розширений варіант теорії "У". Вона включає наступні положення:

- будь-які організаційні дії повинні бути осмислені. Насамперед це стосується керівника, який вимагає відповідної поведінки від інших;
- більшість людей одержують від роботи задоволення, радість, відчувають відповідальність за свою працю, якщо реалізовано їхню потребу в особистій причетності до результатів діяльності, до роботи з людьми (клієнтами, відвідувачами, постачальниками). Люди хочуть, щоб їхня діяльність була корисною;
- кожний співробітник бажає довести свою значимість і важливість свого робочого місця;
- майже кожний працівник має власну точку зору, як поліпшити результати своєї діяльності; бажає реалізувати свою мету, не боїться санкцій, розраховуючи на розуміння з боку керівництва; дуже гостро переживає, якщо його карають за ініціативу;
- кожний працівник прагне до успіху й додає для цього значні зусилля. Але успіх без його визнання приводить до розчарування, тому що добре пра-

цюючий фахівець розраховує на визнання і заохочення, причому не тільки матеріальне, але й моральне;

- підлеглі оцінюють свою значимість в очах співрозмовника зі своєчасності й повноти одержуваної інформації. Якщо доступ до інформації трудний, вона приходить із запізненням і не в повному обсязі, то в працівників виникає почуття приниженості, оскільки на їх думку ніхто не зважає;

- працівники зазнають невдоволення, якщо рішення про зміни в їхній роботі (навіть позитивні) приймають без них;

- кожен працівник бажає знати, як оцінюють його роботу, його відношення до виконання обов'язків, а також критерії оцінки праці, інакше йому важко вчасно вносити корективи у свою роботу;

- зовнішній контроль (з боку) неприємний людині, то тут дуже важливий самоконтроль; багато чого залежить від організації контролю;

- більшість людей прагнуть одержувати нові знання, які дозволяють їм розвинутися професійно;

- якщо підлеглим надана воля вибору дій, вони працюють з повною віддачею.

Ці найважливіші положення, що підтверджені практикою, необхідно враховувати в роботі керування мотивацією персоналу.

Теорія "Z"

Цю теорію в 1981 р. розробив американський професор У. Оучі на основі японського досвіду керування на додаток до теорій "X" і "Y" Д. Мак-Грегора. Основна розпізнавальна риса цієї теорії - обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до теорії "Z", мотивація працівників повинна виходити із цінностей "виробничого клану", тобто підприємства як однієї великої родини. Ці цінності необхідно розвивати у співробітників за допомогою відповідної організації й стимулювання відносин довіри, солідарності, відданості колективу і загальним цілям.

Основні ідеї теорії "Z" полягають у наступному:

- у мотивах людей сполучаються соціальні й біологічні потреби;
- люди воліють працювати в групі й приймати групові рішення;
- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- переважний неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;

- на підприємстві повинна здійснюватися постійна ротація кадрів і повинна бути організована постійна самоосвіта;
- переважніше повільна службова кар'єра із просуванням людей по досягненню визначеного віку;
- адміністрація піклується про працівника й забезпечує йому довгострокове або довічне наймання;
- людина - основа будь-якого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства.

Теорія "Z" описує гарного працівника, який воліє працювати в групі й мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Багато в чому їй відповідають японські працівники великих промислових компаній, однак такі працівники є практично у всіх країнах на великих стабільних підприємствах. Ефективність застосування цієї теорії визначається питомою вагою таких людей у колективі.

Стимули спонукання до праці для працівників, описуваних теорією "Z", ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

У цілому первісні теорії мотивації, що дають загальну картину людини-працівника, при їхньому творчому використанні служать важливим орієнтиром практичної діяльності в області мотивації праці. Більш детальні гіпотези й висновки про структуру і співвідношення індивідуальних мотивів, їхньої залежності від ситуації розкриті в змістовних і процесуальних теоріях мотивації.

Змістовні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Широко відому сьогодні теорію ієрархії потреб в 1943 р. розробив американський лікар-психолог А. Маслоу. Ця теорія містить такі ідеї:

- людина постійно випробовує певний набір сильно виражених потреб, які поєднуються в групи і утворюють ієрархію;
- потреби, які не задоволені, спонукують людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- звичайно людина відчуває одночасно кілька потреб, що перебувають у комплексній взаємодії; якщо одна потреба задовольняється, на її місце встає інша;
- потреби більш низького рівня вимагають першорядного задоволення, а потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після того, як у загальному задоволенні потреби більш низького рівня;

- потреби більш високого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, чим потреби більш низького рівня.

Відповідно до теорії А. Маслоу існує п'ять груп потреб .

1. Фізіологічні потреби - у їжі, воді, повітрі, притулку, сексі, тобто ті, які людина повинна задовольняти для підтримки свого організму в життєдіяльному стані. Такі потреби значною мірою пов'язані з фізіологією людини.

Люди, які працюють в основному для того, щоб задовольняти фізіологічні потреби, мало цікавляться змістом роботи. Вони зосереджують увагу на оплаті, умовах праці, зручності на робочому місці, можливості уникати втоми і т.п.

Для керування такими людьми необхідно, щоб невелика заробітна плата забезпечувала їм виживання та робочі умови і не занадто ускладнювали життя.

2. Потреби в захищеності й безпеці зв'язані з прагненням і бажанням людини перебувати в стабільному і безпечному стані, що захищає від страху, болю, хвороб та інших страждань, які може принести йому життя.

Люди, які випробовують подібні потреби, прагнуть уникати хвилюючих ситуацій; вони люблять порядок, чіткі правила, ясні структури. Такі люди оцінюють свою роботу насамперед з погляду забезпечення їм стабільного існування в сьогоденні й майбутньому. Для них важливі гарантії стабільної роботи, пенсійного забезпечення, медичного обслуговування. Вони прагнуть застрахуватися в прямому й переносному значенні від можливих несприятливих подій і змін за допомогою навчання і освіти.

Люди із загостреною потребою безпеки прагнуть уникати ризику, внутрішньо протидіють змінам і перетворенням.

Для керування такими людьми варто створювати ясну і надійну систему соціального страхування, застосовувати зрозумілі й справедливі правила регулювання їхньої діяльності, оплачувати працю вище прожиткового рівня, не залучати їх до прийняття ризикованих рішень і здійсненню ризикованих дій.

3. Потреби в належності й причетності. Людина прагне до участі в спільних діях; він хоче дружби, любові, а також бути членом якихось об'єднань, брати участь у суспільних заходах і т.п. Всі ці прагнення складають групу потреб

належності й причетності. Якщо для людини ці потреби є ведучими, він розглядає свою роботу як належність до колективу, можливість установити гарні й дружні відносини з колегами.

Стосовно таких працівників керівництво повинне здійснюватися у формі дружнього партнерства. Для них треба створювати умови для спілкування на роботі. Гарні результати дають групова форма організації праці й групові заходи, що виходять за робочі рамки, нагадування працівникам про те, як їх цінують колеги по роботі.

4. Потреби у визнанні й повазі відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здатними, упевненими в собі, а також бачити, що навколишні визнають їх такими й поважають за це.

Люди, які зазнають сильний вплив даної потреби, прагнуть до лідерського положення або до положення визнаного авторитету при розв'язанні завдань. Управляючи такими людьми, треба використовувати різні форми морального заохочення, визнавати їхні заслуги. Для цього можуть бути корисні присвоєння титулів і звань, висвітлення в пресі й згадування керівництвом у публічних виступах їхніх заслуг, вручення різних нагород і т.п.

5. Потреби в самовираженні проявляються в прагненні людини до найбільш повного використання своїх знань, здатностей і вмінь для самоствердження в бізнесі, менеджменті, політиці й т.п.

Дані потреби в набагато більшому ступені, чим інші, носять індивідуальний характер. Це потреби людини у творчості в широкому значенні цього слова. Люди з цією потребою відкриті до сприйняття себе і оточення, вони творчі й незалежні.

При керуванні такими людьми треба прагнути давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати їхні здатності, надавати волю у виборі засобів розв'язання завдань і залучати до роботи, що вимагає винахідливості.

З теорії ієрархії потреб А. Маслоу можна виділити кілька практичних рекомендацій з керування мотивацією підлеглих.

1. Насамперед керівники повинні прагнути до задоволення тих потреб підлеглих, які перебувають на низьких рівнях ієрархії, наприклад у гарній оплаті й

безпеці праці, стабільності робочого місця. Лише після того, як ці потреби задоволені, можна використовувати більш високі стимули: вираження соціального визнання, присвоєння почесних звань, надання автомашин і т.п. Без обліку такої залежності неможливо домогтися успіху. Велике практичне значення мають висновки А. Маслоу про динаміку потреб, згідно яким у міру задоволення потреб більш низьких рівнів відбувається актуалізація потреб більш високих рівнів. На практиці це означає, що якщо співробітник у цей час найбільше стурбований, наприклад, збереженням роботи, то після знаходження впевненості в стабільності робочого місця можна розраховувати на зростання в нього соціальних, а потім і інших потреб більш високих рівнів. Потреби вищих рівнів можуть служити кращими мотивуючими факторами, чим потреби нижчих рівнів.

2. Теорія А. Маслоу не враховує індивідуальних розходжень у потребах людей, але керівники повинні знати, що багато ситуаційних факторів (вік, стать, досвід, національність, зміст роботи, положення в організації й т.п.) приводять до різних проявів потреб підлеглих. У різних людей різні потреби, і якщо керівник хоче ефективно стимулювати підлеглих, він повинен ураховувати ці розходження.

3. Для мотивації конкретного працівника керівник повинен надати йому можливість задовольнити його потреби саме так, щоб це сприяло досягненню цілей організації.

Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера

Теорію потреб існування, зв'язку і росту розробив в 1972 р. американський учений К. Альдерфер. Він почав спробу уточнити й творчо розвинути теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Відзначаючи недостатню чіткість розрізнення деяких груп потреб у теорії А. Маслоу, він виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб: існування, зв'язку і росту.

Потреби існування містять дві групи потреб піраміди А. Маслоу: у безпеці й фізіологічні.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих. Тому до групи

потреб зв'язку належать потреби в приналежності до соціальної групи, визнанні й повазі, зв'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі, а також ту частину потреб у безпеці піраміди А. Маслоу, що пов'язана із груповою безпекою.

Потреби росту аналогічні потребам у самовираженні піраміди А. Маслоу і містять у собі також потреби групи визнання й самоствердження, зв'язані з прагненням до розвитку впевненості, самовдосконаленню і т.п.

Теорія К. Альдерфера, будучи відносно молодою, не має достатнього емпіричного підтвердження її правильності, однак вона корисна для практики керування, тому що відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотивування, які співвідносяться з більш низьким рівнем потреб, якщо немає можливості задовольнити потреби більш високих рівнів.

Теорія придбаних потреб Д. Мак-Клеланда.

Помітний внесок у розробку проблеми мотивації поведінки внесла теорія придбаних потреб Д. Мак-Клеланда (1962 г.). Не заперечуючи значимості попередніх теорій і їхніх висновків про важливість біологічних та інших "базисних" потреб у мотивації поведінки працівників, Д. Мак-Клеланд спробував виявити найбільш важливі серед "вторинних потреб", які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості. За твердженням Д. Мак-Клеланда, будь-яка організація надає працівникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті, у владі. Д. Мак-Клеланд розглядає їх як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання.

Потреби досягнення проявляються в прагненні людини досягти вартих перед ним цілей ефективніше, ніж він робив це раніше. Люди з високим рівнем потреби досягнення поведуться так:

- вони готові братися за роботу, несучи елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити мету;
- їм важко займатися роботою, що досить швидко не дає ясного й відчутного результату; вони можуть постійно та з ентузіазмом займатися вирішенням завдання, але при цьому їм необхідний результат;

- якість їхньої роботи не обов'язково є найвищою;
- вони багато і охоче працюють, але не люблять ділитися роботою з іншими;
- спільно отриманий результат влаштовує їх набагато менше, ніж отриманий самотійно;

На основі досліджень Д. Мак-Клеланд дійшов висновку про те, що потребу досягнення можна віднести до характеристики не тільки окремих людей, але й окремих суспільств. Суспільства, де висока потреба досягнення, звичайно мають високорозвинену економіку.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Цю теорію розробив Ф. Герцберг із колегами на основі проведених наприкінці 50-х років XX ст. досліджень двохсот інженерів і конторських службовців великої лакофарбової фірми. Метою досліджень було з'ясувати фактори, які направляють на працівників мотивуючий і демотивуючий вплив і на їхнє почуття задоволеності. Службовцям були задані два питання: " Чи можете ви докладно описати, коли після виконання обов'язків на роботі почували себе особливо добре?" і " Чи можете ви докладно описати, коли після виконання службових обов'язків почували себе особливо погано?"

У результаті досліджень були визначені певні групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці.

Гігієнічні фактори, або фактори "здоров'я", пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. До них належать заробітна плата, безпека і умови на робочому місці (шум, освітленість, комфорт і т.п.), статус, правила, розпорядок, режим роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами і підлеглими. Самі по собі вони не викликають задоволеності в працівників, але їхнє погіршення або відсутність породжує незадоволеність працею і демотивацією.

Мотивуючі фактори пов'язані з характером і сутністю роботи. Вони безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації й трудових досягнень є стимуляторами ефективної праці. До мотивуючих факторів належать досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікавий зміст праці,

високий ступінь самостійності й відповідальності, професійно-посадовий ріст, можливість особистої самореалізації.

Теорія мотивації Ф. Герцберга має багато загального з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, безпеці й упевненості в майбутньому, а його мотиваційні фактори порівнянні з потребами вищих рівнів А. Маслоу: в повазі і самовираженні. Але в одному пункті ці теорії розходяться. А. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як ті, що обумовлюють зухвалу або іншу лінію поведінки (якщо менеджер надає робітникові можливість задовольнити одну з таких потреб, той буде працювати краще). Ф. Герцберг, навпроти, вважає, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли їх реалізація здається йому неадекватною або несправедливою.

Узагальнюючи результати своїх досліджень, Ф. Герцберг зробив кілька висновків:

- відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- наявність мотивуючих факторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- у звичайних умовах наявність гігієнічних факторів сприймають як природну, що не робить мотиваційного впливу;
- найбільший позитивний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотивуючих факторів при наявності факторів гігієни.

Процесуальні теорії мотивації.

Теорія очікувань

Теорія очікувань коріннями йде в 30-ті роки ХХ ст. У значній мірі вона пов'язана з роботами К. Левіна, однак основним її розроблювачем стосовно до мотивації й поведінки людини в організації є В. Врум.

Теорія очікувань ґрунтується на тому, що наявність активної потреби - не єдина необхідна умова мотивації людини на досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися, що обраний їм 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 одержати гарну роботу і, працюючи з повною віддачею, вони зможуть просунутися по службі.

Теорія справедливості (рівності)

Цю теорію в 60-ті роки XX ст. розробив американський учений С. Адамс за результатами досліджень, проведених їм у 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 доходить висновку про справедливість оплати його праці. Несправедливість може існувати у формі недоплати (вона переноситься гостріше і обурює) і переплати (відчувається рідше, у нормальної людини при цьому виникає почуття провини або залежності).

Порівняння власної винагороди з винагородою колег носить суб'єктивний характер, тому що базується на власній неповній і неточній інформації, а іноді і на чутках.

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

- знизити інтенсивність і якість роботи;
- вимагати збільшення винагороди, підвищення оплати, просування по службі, поліпшення умов праці;
- вимагати компенсувати недоплату продукцією;
- переоцінити власні можливості, втратити впевненість в собі, почуття перспективи;
- спробувати змусити колег працювати більше, тому що вони більш одержують;
- 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 й здатності);
- перейти в інший підрозділ або звільнитися.

Як бачимо, більшість можливих дій співробітника щодо відновлення справедливості має негативні наслідки для організації.

Теорія постановки цілей

Цю теорію в 1966 р. розробив Е. Лок. Його першою основною працею з теорії постановки цілей вважається опублікована в 1968 р. стаття "Про теорію мотивування й стимулювання цілями". Коріння цієї теорії в певному змісті йдуть у розробках Ф. Тейлора (20-ті роки ХХ ст.), П. Дракера (50-ті роки), Д. Мак-Грегора (60-ті роки). Значний внесок у розробку цієї теорії внесли вчені Т. Расн і Г. Латем.

Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою й заради досягнення яких робить певні дії.

У загальному виді модель, де описується процес постановки цілей, виглядає таким способом. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює і оцінює події, які відбуваються навколо неї. На основі цього вона визначає для себе мету, до якої має намір прагнути, виконує певну роботу, досягає наміченого результату і одержує від цього задоволення.

Теорія Л. Портера - Е. Лоулера

У 1968 р. Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що містить елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Рівень витрачених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості в тому, що прикладені зусилля дійсно спричинять цілком певний рівень винагороди. У моделі встановлюється співвідношення між винагородою і результатами.

Отже, результати, що досягнуті співробітником, залежать від трьох перемінних: витрачених зусиль, здатностей і характеру людини, усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці .

Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою .

Досягнення необхідних результатів може спричинити внутрішні винагороди, такі як: почуття задоволення від виконаної роботи, упевненість у своїй компетентності й самоповага, а також зовнішні винагороди - похвала керівника, премія, просування по службі.

ЗМ 1.2 Управління мотивацією персоналу

1. Мотиваційні характеристики особистості

До мотиваційних характеристик особистості належать спрямованість, установки, інтереси, схильності, переконання, ідеали, її домагання і очікування.

Спрямованість особистості - це сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність особистості щодо незалежних від неї складних ситуацій.

Спрямованість особистості характеризується її інтересами, схильностями, переконаннями, ідеалами, у яких виражається світогляд людини; вона створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, обумовлює її мету і мотиви.

Розрізняють три типи спрямованості особистості, які одночасно в тім або іншому ступені властиві більшості людей: на взаємодію; на завдання; на себе.

Спрямованість на взаємодію (спілкування) означає, що людина прагне до співробітництва, бажає підтримувати з колегами гарні відносини, спільно вирішувати конкретні проблеми незалежно від їхнього змісту, цілей діяльності й власної ролі, тобто працювати в колективі.

Спрямованість на завдання (ділова спрямованість) припускає, що людина наголошує на досягненні мети, наприклад, успішне рішення проблеми, що стоїть перед ним, одержання реальних результатів, оволодіння новими знаннями і навичками, доказ своєї правоти, значимості й т.п.

Спрямованість на себе (особиста спрямованість) складається в прагненні людей вирішувати в першу чергу власні проблеми, домагатися особистого благополуччя, престижу по можливості за рахунок інших. У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших, а у випадку індивідуальної діяльності створюють видимість роботи.

Знання спрямованості співробітників допомагає керівникам знайти до них правильний підхід і значно полегшує процес їхньої мотивації.

Установки особистості можна визначити так:

- це обумовлена минулим досвідом готовність реагувати на сприйману ситуацію;
- виникаючий при постановці завдання неусвідомлюваний стан готовності, що обумовлює спрямованість різних психічних процесів;
- суб'єктивні орієнтації особистостей як членів групи на ті або інші цінності, що пропонують певні способи поведінки.

Установки виконують такі функції в діяльності особистості:

- визначають стійкий, послідовний, цілеспрямований характер здійснення діяльності, являються механізмом її стабілізації, дозволяють зберегти спрямованість діяльності ситуаціях, які безупинно змінюються;
- звільняють людину від необхідності приймати рішення і довільно контролювати процес діяльності в стандартних ситуаціях, які зустрічалися раніше;
- можуть гальмувати і утрудняти процес пристосування працівника до нових ситуацій.

Установки особистості проявляються тільки при зміні умов діяльності.

Розрізняють три типи установок діяльності особистості: значущі, цільові й операційні.

Значущі установки виражають відношення, що проявляється в діяльності людини до об'єктів, що мають особистісний зміст. Вони містять такі аспекти: інформаційний (погляди людини на навколишній світ), оцінюючий, емоційно-оцінюючий (симпатії й антипатії щодо значимих об'єктів), поведінковий (готовність діяти щодо об'єкта, що має особистісний зміст). Через значущі установки людина привчається до системи норм і цінностей тієї або іншої соціальної сфери. Вони дозволяють правильно діяти в напружених ситуаціях, сприяють самоствердженню особистості. Значущі установки виражаються в прагненні людини привести в систему особистісні змісти, знання, норми, цінності. Згодом вони стають рисами характеру особистості.

Цільові настанови породжуються метою; вони визначають сталий характер виконуваних дій. У випадку переривання дії цільові настанови проявляються у вигляді динамічних тенденцій до завершення перерваної дії через мотиваційну напругу людини, що зберігається.

Операційні установки проявляються в ході вирішення завдання на основі обліку умов ситуації і їхнього імовірного прогнозування, що опирається на минулий досвід поведінки в подібних ситуаціях. Виявляються такі установки в стереотипності мислення, комфортності особистості, у загальному настрої організму на виконання завдання.

Інтереси особистості — це емоційні прояви пізнавальних потреб людини. У людини інтереси виявляються в бажанні глибше пізнати значимі об'єкти, зрозуміти їх.

Роль інтересів у мотивації дуже велика, тому що вони спонукують працівника до діяльності і відповідає його потребам, тим самим змушуючи особистість активно шукати шляхи і способи задоволення виниклої "спраги знання й розуміння".

Схильності - виборча спрямованість особистості на заняття певною діяльністю. Основною схильністю людини є його глибокі стійкі потреби в тій або іншій діяльності, а також прагнення вдосконалювати пов'язані з певною діяльністю вміння й навички.

Переконання - усвідомлена потреба особистості, що спонукує її діяти відповідно до її ціннісних орієнтацій. Зміст потреб у формі переконань утворить упорядковану систему поглядів і являє собою світогляд людини, будучи регулятором його свідомості й поведінки. Переконання особистості виражаються в її суб'єктивному відношенні до власних вчинків; вони пов'язані з глибокою і обґрунтованою впевненістю в істинності знань, принципів і ідеалів, якими вона керується. Переконання ґрунтуються на знаннях насамперед світоглядного характеру, які, будучи тісно переплетеними з волею, складають зміст мотивів діяльності, формують установки особистості.

Ідеали - почуттєві й наглядні образи, а також способи їхньої побудови і оперування ними, духовні цінності й орієнтації людини. Ідеали є активним початком життєдіяльності людини.

Домагання являє собою звичний рівень задоволення його потреб, що обґрунтовує поведінку людини. На базі однієї потреби можуть сформуватися різ-

ні домагання. Так, одна людина потребу в їжі може задовольнити, з'ївши бутерброд, в іншій ж людини нормальне задоволення в їжі припускає вишуканий обід у дорогому ресторані.

Очікування конкретизують домагання стосовно до реального -ситуації, певній поведінці й самооцінці працівника. Ґрунтуючись на приблизно однакових домаганнях, очікування може істотно різнитися. Наприклад, в умовах економічного спаду очікування працівників значно нижче, ніж у звичайний час.

При різних рівнях домагань очікування працівників істотно різняться. Так, очікування винагороди за приблизно однакову працю в американського і українського фахівця сьогодні майже непорівнянні.

У процесі мотивації дуже важливо враховувати різний рівень домагань і очікувань працівників. Так, для одного працівника, який звик до невеликих заробітків, установлення місячного окладу в 300 грн буде діючим стимулом, що мотивує сумлінну працю. В іншого ж, раніше високооплачуваного співробітника, такий розмір заробітної плати викличе невдоволення і стане демотивуючим фактором.

Знання рівня домагань працівника надає широкі можливості краще зрозуміти мотивацію його поведінки і здійснювати спрямований вплив, що формує кращі якості особистості. В одних випадках істотно важливою для керівника стає завдання підвищення рівня домагань працівника, тому що він невисоко оцінює себе і свої можливості, що створює в нього відчуття власної ущербності, приводить до стійкої втрати впевненості в собі. Повторювані невдачі можуть стати причиною загального зниження самооцінки, що супроводжується важкими емоційними переживаннями, конфліктами; у такій ситуації працівник може "махнути на себе рукою". Керівник, який постійно не зовсім високо і об'єктивно оцінює його можливості, допускає при цьому серйозну помилку, не з огляду на психологію підлеглого, який примирився з подібним положенням. Людям із заниженим рівнем домагань варто допомагати знайти віру в себе, підтримувати, підбадьорювати їх, відзначати навіть незначні успіхи. Шляхи підвищення рівня домагань різні; вони залежать від особливостей особистості працівника, реальних можливостей керівни-

ка і багатьох інших факторів. Такими шляхами може бути пряма допомога з боку керівника і робочого колективу, а також різні прийоми створення перспективи для особистості. Ці перспективи можуть бути виявлені спочатку в іншій області, не пов'язаній з тією, у якій виявилися невдачі, з наступним переключенням створеної в такий спосіб активності в сферу, де треба підвищити рівень домагань працівника і відновити самооцінку, що знизилася.

В інших випадках для керівника важливо трохи знизити рівень домагань працівників, особливо тоді, коли вони ставлять перед собою занадто складні завдання, їхня самооцінка не виправдано завищена, вони зазнаються, у них виникає своєрідний "комплекс переваги" і т.п. Необхідність рішення подібного завдання пояснюється не тільки тим, що працівника з не виправдано завищеним рівнем домагань погано сприймає колектив, але й тим, що його завищена самооцінка, багаторазово вступаючи в протиріччя з реальними невдачами, породжує гострі емоційні конфлікти. При цьому працівник, намагаючись ігнорувати особисті невдачі, часто проявляє впертість, ображається, поводить себе неадекватно, прагне пояснити свої невдачі чимось протидією, стає підозрілим, озлобленим, агресивним. При частому повторенні подібні психічні стани можуть бути закріплені як стійкі риси особистості. У роботі з такими людьми потрібно аргументовано показувати, що їхні домагання повинні бути більш обґрунтованими і підкріплюватися реальними досягненнями в праці. На рівень домагань людини впливає також наявність інформації про результати його діяльності. Дослідження показують, що поки людина знає результати своєї діяльності, рівень його домагань більш реальний, мотивація діяльності цілеспрямована, осмислена. Як тільки працівник перестає одержувати таку інформацію, він починає проявляти сліпу і випадкову активність.

2. Методи мотивації в керуванні

Поняття про методи мотивації

Методи мотивації - це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей керування; 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

До неекономічних методів мотивації належать організаційні і отримані.

Організаційні методи передбачають, насамперед, залучення працівників до участі в справах організації, тобто їм надається право голосу при розв'язанні ряду проблем (як правило, соціального характеру).

Важливу роль грає мотивація перспективою придбати нові знання та навички. Вона робить працівників більш незалежними, самостійними, надає їм впевненість у завтрашньому дні.

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-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 колесі, 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.

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).

Методи задоволення основних потреб персоналу фірми

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 ефективна 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.

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 в 1980р. 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.

3. Створення мотивуючого робочого середовища

Взаємодія людини і колективу має двосторонній характер: людина своїми діями сприяє вирішенню групових завдань, але і колектив істотно впливає на мотивацію людини, допомагаючи задовольняти його потреби в безпеці, причетності, пошані, самовираженні та ін. В колективах з добрими взаємостосунками, активним внутрішньогруповим життям люди мають краще здоров'я і мораль, більш захищені від зовнішніх дій і працюють ефективно, ніж ті, які знаходяться в ізолюваному положенні, виконують самотійну роботу.

Але колектив не тільки допомагає людині удосконалювати свої професійні якості. Він міняє його поведінку, мотиваційну сферу, сприяючи висуненню на перший план задоволення інших потреб, мотивів, інтересів в порівнянні з тими, які були у людини раніше.

Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу виявляється таким чином.

Під впливом колективу змінюються такі характеристики людини, як сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок і т.д. Людина розширює сферу своєї уваги за рахунок посилення уваги до інтересів інших членів колективу.

Життя людини залежить від дій його колег, і це приводить до істотних змін його поглядів на себе, оточуючих, свого місця в колективі.

У колективі людина одержує певну відносну "вагу". Колектив не тільки розподіляє завдання і ролі, але і визначає відносну позицію кожного. Його учасники можуть робити однакову роботу, але мають при цьому різну "вагу" в колективі.

Колектив допомагає людині знайти нове бачення свого "я". Людина починає об'єднувати себе з групою, і це приводить до істотних змін в його сприйнятті, розумінні свого місця і призначення в житті.

Знаходячись в колективі, беручи участь в обговореннях і у виробленні рішень, людина може генерувати пропозиції й ідеї, які у нього ніколи б не виникали при осмисленні проблеми поодиночі. Ефект дії на людину методу "мозкової

атаки", який часто використовується при ухваленні рішень групою, значно активізує його розумові здібності, підвищує творчий потенціал.

Помічено, що в колективі людина більш схильна ухвалювати ризиковані рішення, ніж за ситуації, коли діє один. У ряді випадків ця особливість зміни поведінки людини є джерелом більш дієвої і активної поведінки людей в груповому оточенні.

Ще в 20-х роках XX ст. в США на підставі проведених досліджень були зроблені висновки про те, що у присутності інших людей (у складі групи) у людини збільшується швидкість і погіршується якість виконуваної роботи.

Залежно від характеру колективу його вплив на окрему людину може бути і позитивним, і негативним. Згуртований, але не налаштований на конструктивну поведінку колектив може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки. Людина також намагається впливати на групу, робити її більш зручною для себе. Результат такої дії залежить від сили обох сторін і може придбати характер кооперації, злиття або конфлікту.

У разі *кооперації* між членом групи і колективом встановлюються довірчі і доброзичливі відносини, що сприятливо впливає на мотивацію і працівника, і групи. Людина розглядає мету групи, і якщо не вона не суперечить власній, він готовий до пошуку шляхів поліпшення взаємодії, переосмисленню своїх позицій, сприймає вирішення групи і готовий підтримувати відносини з нею на взаємовигідній основі.

При *злитті* людини з групою кожна із сторін розглядає іншу як органічно єдину з нею складову. Людина будує свою мету виходячи з мети групи, в значній мірі підпорядковує власні інтереси груповим, ідентифікує себе з колективом. У цьому випадку група бере на себе турботу про людину, розглядає його проблеми і труднощі як свої, прагне сприяти йому в розв'язанні не тільки виробничих завдань, але і особистих проблем.

У разі *конфлікту* спостерігаються зіставлення інтересів людини і колективу і боротьба між ними за вирішення цієї суперечності в свою користь.

Якщо конфлікт породжений організаційними чинниками (відмінністю в поглядах на мету, структуру, взаємостосунки, розподіл ролей в групі і т. п.), його відносно легко вирішити і він навіть може привести до деяких сприятливих наслідків:

- підвищити мотивацію групи на досягнення мети; група буде виведена із стійкого пасивного стану, отримає додаткову енергію до дії;
- сприяти кращому розумінню відносин і позицій в групі, з'ясуванню працівниками їх ролі і місця в групі, більш чіткому розумінню завдань і характеру діяльності групи;
- активізувати пошук нових шляхів функціонування групи, нових підходів до вирішення завдань, генерації нових ідей, відносин між її членами.

Якщо конфлікт між людиною і колективом породжений емоційними чинниками (недовір'ям, загрозами, страхом, заздрістю, ненавистю, злістю), він слабо піддається усуненню і повинен розглядатися як небажана і негативна форма взаємостосунків.

Особливості мотивації колективів

Ієрархія мотивів групи

Кожній людині властива певна мотиваційна структура, яка в конкретній ситуації приводить до цілком певних дій. Те, що ми говорили про окремих людей, застосовно і для мотивації груп, але не повною мірою.

Індивідуальна мотивація не може бути механічно перенесеною на мотивацію груп. Групи іноді реагують інакше, ніж їх члени. На мотиваційну структуру групи впливають вид діяльності, міра її згуртованості або роз'єднаності, націленість на роботу, мораль, сумніви, які можуть привести до розпаду, зв'язок з причинами, що привели до утворення групи, об'єднуючи її мотиви.

Той, хто працює з колективами і управляє ними, повинен знати джерела їх мотивації і уміти стимулювати мотиви. Мотиви групи ранжуються за ступенем інтенсивності.

Чинники, що впливають на мотивацію груп

Щоб успішно керувати групами, необхідно добре розбиратися в чинниках, які впливають на їх мотивацію. До них відносяться наступні:

1. *Кількість членів групи.* Оптимальний розмір групи — 5-9 чоловік. В малих групах (два - чотири чоловіка) виникає більш складнощів з досягненням згоди, багато часу йде на з'ясування відносин і точок зору. Відносини між учасниками малих груп часто бувають напруженими. Крім того, на мотивацію учасників невеликої групи може впливати стурбованість занадто очевидною персональною відповідальністю за ухваленні рішення.

У великих групах (8-12 чоловік) теоретично збільшується кількість виказуваних точок зору і можливих варіантів ухвалення рішень. Проте через те, що у великій групі неможливо поділити достатньо багато часу і уваги кожному, працівники поведуться більш стримано, замкнено, частина з них відсторонюється від активної участі в роботі групи, вважає за краще "відсидітися за спинами інших".

Подальше збільшення розміру групи ослабляє мотивацію її учасників, посилює тенденцію до розділення групи на частини, появи мети, що не узгоджується, розпаду.

При парній кількості учасників групи може спостерігатися більш напруженості з ухваленням рішень (50 % — за, 50 % — проти), але все-таки, це більш згуртований і дружний колектив в порівнянні з групою, де непарна кількість учасників.

2. *Якісний склад групи* істотно впливає на її мотивацію і може розглядатися з погляду статі, віку, професії, особових якостей і інтелектуального рівня членів. Люди більш охоче працюватимуть з колегами, які мають однакові з ними доходи, рівень освіти, систему поглядів на життя, національність. В той же час кращому розв'язуванню проблем сприяє наявність в групі людей різної статі, віку, професій, життєвого досвіду, точок зору на дану проблему.

3. *Просторове розташування членів групи* також впливає на мотивацію групи:

- у кожного учасника групи повинно бути постійне робоче місце. Людина повинна знати: це його стіл, верстат, робоче місце. Відсутність ясності в цьому питанні породжує безліч проблем і конфліктів в міжособових відносинах в групі;

- у кожного учасника групи повинно бути достатньо багато особистого простору.

Надмірна просторова близькість в розміщенні працівників може породжувати безліч проблем, оскільки людьми не сприймається близька прихильність до них інших людей без урахування віку, статі, загальних симпатій;

- взаємне розташування робочих місць може сприяти розвитку формальних, офіційних відносин (якщо робочі місця відгороджені один від одного) або об'єднанню групи, розвитку ініціативи (якщо керівник групи має робоче місце в загальному просторі серед підлеглих).

4. *Групові норми* — неписані закони і правила поведінки, які поступово складаються в будь-якому колективі. Звичайно вони відносяться до тих сфер діяльності, які не регламентуються адміністрацією і носять стійкий характер. Їх спрямованість залежить від ступеня задоволеності учасників групи своїм положенням — умовами роботи, оплатою праці, відносинами з керівництвом — і може сприяти або перешкоджати досягненню мети організації.

Підкорення груповим нормам підтримується груповими санкціями — від засобів моральної дії до застосування фізичної сили (в крайньому випадку).

Мотивація групи, ефективність її діяльності залежать від ступеня ухвалення її членами групових норм, що склалися, оскільки щоб знаходитися і працювати в групі, люди до якогось ступеня повинні бути конформістами, тобто пригнічувати особисті точки зору на угоду думці групи.

Менеджер повинен знати, що міра конформізму людини в групі залежить від декількох чинників:

- характеру вирішуваних завдань. Якщо завдання чітко не визначені, не мають однозначної відповіді, не структуровані, то вони примушують людину, яка вирішує їх, більш піддаватися впливу групи;

- ступені згуртованості, однотайності групи. Більш згуртована група сильніше впливає на людину, примушує її проявляти конформізм. Людині легше погодитися, якщо хтось ще в групі має особливу думку;

- кількості членів групи. В невеликій групі однотайність сильно впливає на думку окремої людини. Подальше збільшення чисельності групи ослабляє міра конформізму її учасників;

- частоти контактів групи з керівництвом. Якщо начальник часто повертає групу до процесу ухвалення рішень, кожний працівник проявлятиме велику міру конформізму.

5. Згуртованість групи — характеристика єдності її членів, узгодженості їх спільної діяльності і міцності взаємостосунків. Учасники згуртованої групи добре мотивовані на колективну роботу. Це підвищує ефективність діяльності всієї організації, але тільки якщо мета групи і організації узгоджується.

У згуртованій групі підвищуються настрій і задоволеність людей своєю роботою, поліпшуються результати праці, виявляється синергічний ефект спільної діяльності.

Але якщо дружний згуртований колектив недостатньо завантажувати роботою і слабо мотивувати на роботу, то він почне розпадатися. Багато часу люди затратуватимуть на даремні для роботи розмови, перекури, чаювання. При цьому вони можуть відволікати від роботи інших, створюючи в колективі атмосферу неробства і розслаблення.

Якщо мета дружної, згуртованої групи і всієї організації не узгоджується, група може почати протиставляти себе і організацію, проявляти організаційний сепаратизм, що має такі ознаки:

- група замикається в собі, слабо і невірно реагує на зовнішні сигнали, заперечує критику;
- у її членів виникає відчуття невразливості і непереможності в конфліктних ситуаціях;
- складається атмосфера конформізму, прагнення підпорядкувати всіх думці більшості, небажання слухати і обговорювати інші думки і точки зору;
- група перестає сприймати і розглядати думки ззовні, якщо вони не співпадають з її думкою.

6. Статуси і ролі членів групи. Статус — це положення, яке посідає людина в системі соціальних відносин групи, колективу. Воно може визначатися досвідом, освітою, інформованістю, віком, посадою, здібностями, розташуванням робочого місця. Залежно від цінностей і норм групи ці чинники сприяють підвищенню або пониженню статусу.

Люди часто оцінюють статус інших не на підставі ретельного аналізу здібностей, а за допомогою зовнішніх символів: розмірів кабінету, назви посади, наявності секретаря, кількості оргтехніки в кабінеті.

Отримання значного статусу в організації саме по собі є найсильнішим мотивуючим стимулом для честолюбних, охочих висуватися співробітників. Одного разу надавши працівнику певний статус, його буде важко відняти або знизити без загрози демотивації людини. Тому люди в більшості випадків чинять опір змінам в організації, оскільки це загрожує пониженням або втратою з такою працею заробленого статусу.

Для загальної мотивації менеджер повинен вміло впливати на статусне положення учасників групи: не допускати значних відмінностей між формальним або неформальним статусом підлеглих; "притримувати" занадто активних, домінуючих членів групи; намагатися підвищити статус скромних, але цінних співробітників; враховувати, що на мотивацію і поведінку працівників впливає їх статус в колишніх групах, а також очікування вірогідного статусу в інших групах; знати, що занадто велика увага, що уділяється статусу в організації, може негативно позначитися на спілкуванні і співпраці працівників групи.

Роль — це шаблон поведінки, що відповідає певному статусу. Статуси і ролі дуже жорстко визначають поведінку людини в групі, ще більш жорстко, ніж групові норми.

У нормально працюючій групі її члени звичайно грають два типи ролей:

- цільові, пов'язані з виконанням посадових обов'язків;
- підтримуючі, направлені на підтримку добрих взаємостосунків, активізацію діяльності в групі.

По можливості слід уникати створення посад з конфліктуючими ролями.

Більшість авторитарних менеджерів вважає, що для мотивації групи більш уваги треба звертати на виконання підлеглими цільових ролей, тобто робити упор на виробничу діяльність і ігнорувати соціальні аспекти. У демократично набутованих менеджерів інша точка зору. Вони вважають, що працівникам потрібно виконувати і цільові, і підтримуючі ролі, тобто в своїй роботі більше уваги звертають на соціальні аспекти.

4. Оплата праці і мотивація

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 внутрішньофірмових гарантій праці; індексація заробітної плати відповідно до темпів інфляції.

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 виробництв, 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.

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 пра-

цівник на конкретному робочому місці. В цьому довіднику вказана також кількість тарифних ставок по кожній професії і спеціальності, порядок встановлення складності робіт і привласнення 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.

Форми і системи оплати праці

Існують дві основні форми оплати праці: відрядна, при якій заробітна плата нараховується пропорційно рівню продуктивності праці, і почасова, передбачаюча 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, конвейері) 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.).

Проста почасова оплата праці підрозділяється на почасову, поденну і щомісячну.

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 90. При освоєнні 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 приробіток 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 XIX 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. Система участі в прибутку обмежена тим, що не всі фактори її збільшення залежать від працівника; працівникам великих організацій важко оцінити власний внесок у загальні результати, а крім того існує ризик втратити дохід. Так що участь у прибутку може перетворитися в "участі у збитках".

5. Мотивація колективів

Класифікація колективів

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 функції 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, звичек 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", "Y" і "Z".

Група "X" не мотивована на роботу. Склад її звичайно різнорідний за віком, статі, національності, складається з низькокваліфікованих 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. Низькокваліфіковані виконавчі члени такої групи мають потребу в навчанні.

Групі "X" не можна доручати складні роботи, які вимагають високої якості виконання.

Група "Y" 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 "Y" багато працюючих 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 проєктів;
- 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.

Список літератури

1. Айламазьян А. М. Выбор мотивов деятельности: теоретические аспекты проблемы и экспериментальное изучение // Вопросы психологии. — 1990.
2. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. — М., 1990.
3. Войтонис Н. Ю. Проблема мотивов поведения и ее изучение // Психология. Т. 2. вып. 2.-М.-Л., 1992.
4. Вундт В. Очерки психологии. —СПб., 1997.
5. Годфруа Ж. Что такое психология. Т. 1. — М., 1992.
6. Грэхем Х.Т., Беннетт Р, Управление человеческими ресурсами. - М. 2003.
7. Джемс У. Психология. — М., 1991.
8. Дмитриева М. В. Изучение мотивационной структуры личности безработных // Ананьевские чтения-98: Тезисы научно-практической конференции. — СПб., 1998.
9. Занковский А.Н. Организационная психология. - М., 2002.
10. Зерниченко А. Н., Гончаров Н. б. Мотивационный процесс, структура личности и трансформация энергии потребностей // Вопросы психологии. — 1998, — № 2.
11. Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции. — М., 1991.
12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб., 2004.
13. Ильин Е. П. Сущность и структура мотива // Психологический журнал.— 1995 — № 2.
14. Ильин Е. П. Мотивация и мотив: теория и методы изучения. — Киев, 1998.
15. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. — СПб., 2003.
16. Кирхлер Э. Родлер К. Мотивация в организациях. - Харьков, 2003
17. Леонтьев Д. А. Жизненный мир человека и проблема потребностей // Психологический журнал. — 1992. —№ 2.

18. Леонтьев Д. А. Системно-смысловая природа и функции мотива /,' Вестник МГУ. 1993.— №2.
19. Магомед-Эминов М. Ш. Трансформация личности. — М., 1998
20. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Индустриальная социальная психология. - СПб., 1997.
21. Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию: Становление человека. — М., 1994.
22. Уайтли Ф. Мотивация. - М., СПб., Киев, 2003
23. Фромм Э. Бегство от свободы. — М., 1998.
24. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. — СПб., 2003.
25. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. - СПб., 2003.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Тексти лекцій з курсу “Мотивація персоналу” (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – „Менеджмент”, спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”)

Автор: Віноградська Ольга Михайлівна,

Шевченко Вікторія Сергіївна,

Віноградська Наталія Сергіївна

Редактор: З.І. Зайцева

Верстка: Ю.П. Степась

План 2009, поз 183 Л

Підп. до друку 08.01.10	Формат 60х84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі	Умовн.-друк. арк. 2,8	Обл.-вид.арк. 3,2
Тираж 50 прим.	Замовл.№	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, Харків, вул. Революції, 12