ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О.М. Віноградська

Методичні вказівки

для проведення практичних занять,
виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни

«Мотивація персоналу»

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

Харків – ХНАМГ – 2009р.

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – „Менеджмент”, спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”) / Укл.: О.М Віноградська – Х.: ХНАМГ, 2009. - 63 с

Укладач: доц. кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві О.М. Віноградська

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

ЗМІСТ

1. Мета, предмет і завдання дисципліни…….. 4
2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять……. 5
3. Організація самостійної роботи студентів…… 38
4. Екзаменаційні питання з курсу…… 56
5. Тестові завдання для самоперевірки знань по курсу……. 57

Список літератури…….. 61

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення: формування системи теоретичних знань про мотиваційний механізм трудової діяльності персоналу та практичних навичок у галузі мотиваційного менеджменту щодо посилення ефективності використання і розвитку потенціалу робітників організації (від розробника).

Завдання: вивчення теорії мотиваційного менеджменту, розкриття її об'єкта, предмету і методів; обґрунтування місця мотивації в системі управління; розкриття змісту мотиваційного процесу; розгляд сучасних мотиваційних теорій та їх застосування у практиці управління, методів і форм оплати праці та мотивації різних категорій працівників (від розробника).

Предметом вивчення у дисципліні є мотиваційний механізм трудової діяльності (від розробника).

2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

Модуль 1. Мотивація персоналу

Практичне заняття 1.
Сутність і зміст мотиваційного менеджменту

Мотивація в роботі менеджера

Ціль:

- Поглибити уявлення про зв'язок мотивації з результатами роботи персоналу.
- Вникнути в завдання, які необхідно вирішувати керівнику для успішного впливу на мотивацію підлеглих.
- Розвити навички аналізу сформованої практики керування мотивацією підлеглих.

Основні питання:

1. Розуміння мотивів, що спонукаються людьми.
2. Основні потреби людини.
3. Основні принципи, що лежать в основі трудової мотивації.
4. Способи підвищення власної мотивації.
5. Задоволеність роботою і її продуктивність.
6. Стимулювання ініціативи і творчої активності працівників.

Література:

1. Лютекс Ф. Организационное поведение. М.,1999.
2. Магура М. И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии. М.,2003.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.-М.,2001.

Практичне заняття 2.
Мотиваційні процеси

Ціль:

- Познайомитись зі змістом мотиваційного процесу.
- Зрозуміти систему мотивів особистості.
- Поглибити уявлення про мотиваційну сферу особистості.

Основні питання:

1. Зміст мотиваційного процесу.
2. Потреби як основа мотивації.
3. Класифікація потреб.
4. Поняття про мотиви діяльності.
5. Мотиви і спрямованість особистості.
6. Мотиваційна сфера особистості.
7. Стимули, стимулювання.
8. Мотиваційна характеристика особистості.

Модель мотиваційного процесу

Викладач знайомить групу з моделлю мотиваційного процесу Морина Гуідхема. Ця модель представляє процес мотивації за таким способом: сукупність незадоволених потреб визначає ступінь стану напруженості індивіда. Його зусилля і можливо інших людей спрямовані на вибір найбільш значної потреби, що стане мотивом майбутнього вчинку. Принципи вибору мотиву:

•Оцінка ступеня значності мотиву для індивіда.

•Оцінка ступеня актуальності в цукровій ситуації.

•Оцінка ступеня досяжності в конкретній ситуації.

• Фактори сили мотиву:

•Досяжність мотиву.

•Цінності, переконання і норми індивіда.

•Компетентність індивіда.

•Орієнтація на майбутнє.

•Оцінка ризиків і ресурсних витрат.

•Схильність до ризиків.

У результаті дії потреба або задовольняється (у цьому випадку напруженість знижується), або не задовольняється (у цьому випадку напруженість залишається на колишньому рівні або зростає). Ця модель мотиваційного процесу пояснює феномен мотивації через потреби. Роль керівника міститься в наступних зусиллях:

•Блокування і зміна деструктивних мотивів.

•Посилення заохочення конструктивних мотивів.

•Сприяння в реалізації конструктивних мотивів.

Вправа «Ледачий Денек» (тривалість 45 хв.)

Вправа спрямована на те, щоб дати можливість учасникам семінару застосувати до себе тільки що засвоєні теоретичні основи мотивації й модель мотиваційного процесу. У результаті групової вправи учасники зможуть систематизувати зусилля керівника з впливу на зміну мотивації підлеглих до конкретних дій. Викладач розділяє учасників на підгрупи, вони вивчають ситуацію і спільно виробляють рішення. Потім викладач забезпечує обмін думками та оцінками ефективності конкретних дій керівника.

Завдання:

•Уважно прочитайте опис ситуації.

•У групі розробіть моделі дій керівника по:

1) блокуванню деструктивних мотивів;
2) зміні деструктивних мотивів;
3) формуванню конструктивних мотивів;
4) підтримці заохочення конструктивних мотивів (включаючи власні);
5) сприяння задоволенню конструктивних мотивів.

Підготуйте і проведіть презентацію результатів.

Ситуація «Ледачий Денек»

Компанія «Ледачий Денек» була заснована близько 40 років тому як мануфактурне підприємство, що випускає фурнітуру для жіночої сукні. Підприємство розташовується в невеликому українському містечку, яке знаходиться в 65 кілометрах від великого обласного центра. Тому переважна більшість робітників повинні користуватися електричкою або автобусами, щоб добратися до робочих

місць. З 400 працівників більшість складають жінки і молодь, яка недавно закінчила середню школу. Відповідно до державної соціальної програми на підприємстві працюють неповним робочим днем декілька інвалідів. Донедавна підприємство випускало фурнітуру для шкільної форми, але в умовах економічної кризи керування усвідомило крайню потребу в диверсифікованості виробництва. Після дослідження ринку було ухвалене рішення створити виставочний зал для проведення постійно діючої виставки. За умови якості оформлення і організації це повинно дозволити компанії підвищити прибутки та забезпечити стабільність.

Через труднощі з найманням нових співробітників, було вирішено навчити старий персонал новим видам діяльності. Однак більшість персоналу без ентузіазму сприйняли новину і чинять пасивний опір спробам керування провести зміни. Останнім часом ряд ключових фахівців заявили про намір звільнитися. Робітники висунули вимогу підвищення заробітної плати, є погроза страйку. Голова профспілки очолює страйковий комітет. Президент має інформацію, що профспілковий лідер має плани зареєструватися кандидатом у депутати обласної Думи. Передвиборна компанія починається через місяць. Якщо плани керування будуть реалізовані й принесуть очікуваний ефект, заробітна плата на підприємстві може бути підвищена відповідно до вимог працівників, але в цей час це нереально. Всі фінансові резерви підприємства були витрачені на покупку і установку обладнання. Президент компанії шукає вихід з даної ситуації.

Контрольні питання і вправи:

1. Які конкретні дії повинен почати менеджер, щоб підсилити мотиви до праці, використовуючи позитивні й негативні психологічні прояви в працівників; великі ідеї, моральні ідеали, високу мораль, позитивні традиції, прагнення до досконалості й т.д.

2. Які потреби працівників розвиваються в більшій ступені залежно від форм організації - корпоративної або індивідуалістської.

Література:

1. Вилюнас В.К. Психологические механизмы поведения мотивации человека – М.,1990.
2. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении: Учеб. пособие – К.,1990.

Практичне заняття 3.
Поняття про мотиви діяльності

Ціль: поглибити уявлення про зв'язок мотивації з результатами роботи персоналу; визначити коло потреб, що лежать в основі трудової мотивації.

Основні питання:

1. Розуміння рушійних мотивів людей.
2. Основні потреби людини.
3. Політмотивованість трудової поведінки.

Завдання 1. Провідні потреби.

Якщо ви можете відповісти «так» на поставлене питання, поставте галочку у відповідній клітці

Питання	√
1. Чи подобаються вам такі ситуації, у яких ви особисто повинні знаходити розв'язання виникаючих проблем?	
2. Чи подобаються вам завдання середньої складності, які припускають помірний, зважений ризик?	
3. Чи витрачаєте ви час на обмірковування того, як поліпшити свою роботу, як виконати важливе завдання, як домогтися успіху в тих або інших ситуаціях?	
4. Чи віддаєте ви перевагу такій роботі або таким ситуаціям, які дають можливість соціальних взаємодій, контактів з іншими людьми?	
5. Чи часто ви звертаєте увагу на ті взаємини, які складаються у вас із навколишніми?	
6. Чи вважаєте ви, що почуття інших людей дуже важливі?	
7. Чи намагаєтеся ви поліпшити відносини з людьми, коли виникають якісь тертя?	
8. Чи намагаєтеся ви впливати на людей і контролювати їх?	
9. Чи намагаєтеся ви зайняти позицію лідера в групі?	
10. Чи одержуєте ви задоволення, коли переконуєте інших людей у чомусь?	
11. Чи вважають навколишні вас наполегливою, енергійною і вимогливою людиною?	

Завдання 2. Визначення ієрархії мотивів працівників

Спробуйте визначити ієрархію п'яти найбільш значимих мотивів для рядових працівників і керівників середньої ланки.

Література:

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку – Одеса,1995.

2. Гусина В.М. О моделях механизма мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономии.

Практичне заняття 4.
Теорії змісту й процесу мотивації

Ціль:

- Познайомитися з різними теоретичними підходами до мотивації праці.
- Поглибити свої уявлення про зв'язок мотивації й поведінки персоналу.
- Зрозуміти завдання, які необхідно вирішувати менеджеру для забезпечення високого рівня мотивації.

Основні питання:

1. Первісні теорії мотивації.
2. Змістовні теорії мотивації:
   - теорія ієрархії потреб А.Маслоу;
   - теорія Альдерфера;
   - теорія придбаних потреб Мак-Клеланда;
   - теорія двох факторів Герб ерга;
3. Процесуальні теорії мотивації:
   - теорія очікування;
   - теорія постановки цілей;
   - теорія рівності.

Тест на виявлення переважних мотивів

Обведіть кружком цифру, що відображає ступінь вашої згоди із твердженням:

+3 - цілком згоден;

+2 - в основному згоден;

+1 - скоріше згоден, чим не згоден;

0 - не можу сказати, згоден чи ні;

-1 - скоріше не згоден, чим згоден;

-2 - в основному не згоден;

-3 - зовсім не згоден.

Твердження	Варіант відповіді
1. Працівникам, які дуже добре виконують свою роботу, варто давати особливі (окремі) надбавки до заробітної плати	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2. Наявність чітких правил і інструкцій допомагає працівникам уникнути аварій і помилок у роботі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
3. Працівникам варто нагадувати, що вони зможуть зберегти робочі місця лише за умови конкурентоспроможності компанії	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
4. Керівники повинні приділяти серйозну увагу умовам, у яких працюють підлеглі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
5. Керівникам варто звертати особливу увагу на створення сприятливого клімату в колективі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6. Для більшості людей велике значення має визнання їх особливих особистих досягнень у роботі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
7. Для високих робочих результатів завжди важливо, щоб працівник мав розуміння й підтримку з боку інших членів колективу	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
8. Працівники хочуть, щоб їхні навички і можливості були максимально повно задіяні в роботі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
9. Важливими факторами, якими утримують працівників у компанії, є надавані пільги й пропоновані міри соціального захисту	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
10. У кожній роботі можна знайти можливості для творчості й прояву ініціативи	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11. Багато працівників прагнуть виконати свою роботу якнайкраще	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12. Керівництву варто було б піклуватися про людей, організувати різні заходи у післяробочий час	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Для багатьох працівників важливим стимулом є можливість повніше розкрити в роботі свій потенціал	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Гордість за свою роботу дійсно є важливим стимулом для багатьох людей	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15. Відносини в неформальних робочих групах є дуже важливими для досягнення високих робочих результатів	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16. Оплата праці працівників повинна залежати тільки від їхніх робочих результатів – хто не працює, той не їсть	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Для працівників важлива можливість прямого діалогу з вищестоящим керівництвом	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
18. Працівники повинні мати можливість планувати власну діяльність і приймати самостійні рішення	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Для працівників важливіше всього впевненість у завтрашньому дні	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Гарне обладнання визначає відношення працівника до свого робочого місця і до організації	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Ключ

Потреба в самоактуалізації		Потреба в повазі		Потреба в приналежності		Потреба в безпеці		Базові потреби	
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
РАЗОМ		РАЗОМ		РАЗОМ		РАЗОМ		РАЗОМ	

Відзначте знаком Х на відповідній шкалі отриману суму балів (з рядка «РАЗОМ»)

Самоактуалізація	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Повага	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Приналежність	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Безпека	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Базові потреби	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Низький рівень Високий рівень

Проаналізувавши отримані результати, ви побачите, яку питому вагу ви приписуєте кожній з потреб в ієрархії А.Маслоу.

Література:

1. Власова Н. …И проснешься боссом – М,1994.
2. Уткин Э.А. Мотивационные менеджмент – М.:1999.
3. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. –К, 2001.

ЗМ 1.2 Управління мотивацією персоналу

Практичне заняття 1.
Мотиваційна сфера особистості

Ціль: на основі раніш придбаного досвіду прогнозувати ймовірність задоволення потреби досягнення бажаного результату шляхом зіставлення інформації про кошти, необхідні для задоволення даної потреби.

Психодіагностичні потреби працівника

1.Оцінка задоволеності потреби методом парних порівнянь

Інструкція.

Перед вами 15 тверджень, які ви повинні оцінити, попарно порівнюючи їх один з одним. Спочатку оцініть 1-е твердження, зрівнявши його з 2-м, 3-м, 4-м і т.д., вписавши в клітинки 1-го стовпчика цифру, що відповідає номеру твердження, до якого ви схиляєтесь. Так, якщо, порівнюючи 1-е та 2-е твердження, ви віддаєте перевагу 1-му, то в стовпчик першого стовпчика в першій порожній клітці ставте цифру 1. Якщо ж 2-е твердження, то в першу порожню клітку першого вертикального стовпчика ставте цифру 2. Потім перше твердження порівнюєте з 3-м і результат цього порівняння (або 1, або 3) записуєте в 2-у порожню клітку першого вертикального стовпчика. У такий спосіб перший стовпчик заповнюється цифрами до кінця. В останньому осередку цього стовпчика буде перебувати або цифра 1, або - 15. Після цього тривають порівняння другого твердження з усіма наступними і результати заносяться в другий вертикальний стовпчик і таким способом заповнюєте матрицю.

Під час заповнення бажано до кожного твердження вголос проговорювати фразу "Я хочу..."

Список тверджень до методики "Потреби" або "Парні порівняння"

1.Домогтися визнання та поваги.

2. Мати теплі відносини з людьми.

3. Забезпечити своє майбутнє.

4. Заробляти на життя.

5. Мати гарних співрозмовників.

6. Закріпити своє положення.

7. Розвивати свої сили і здатності.

8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.

9. Підвищувати рівень своєї майстерності й компетентності.

10. Уникати неприємностей.

11. Прагнути до нового і незвіданого.

12. Забезпечити собі певний вплив у суспільстві.

13. Купувати гарні речі.

14. Займатися справою, що вимагає повної віддачі.

15. Бути зрозумілим для інших.

Обробка і оцінка результатів

а) підсумовується кількість виборів (балів), що випали на кожне твердження (від першого до п'ятнадцятого);

б) для визначення ступеня задоволеності п'яти провідних потреб, підраховується сума балів по відповідних групах тверджень, а саме:

1) матеріальні потреби: сума балів, отриманих за твердженнями номер 4, 8 і 13;

2) потреби в безпеці: сума балів за твердженнями номер 3, 6 і 10;

3) соціальні (міжособистісні) потреби: сума балів за твердженнями номер 2, 5 і 15;

4) потреби у визнанні: сума балів за твердженнями номер 1, 9 і 12;

5) потреби в самовираженні: сума балів за твердженнями номер 7, 11 і 14.

Сума балів по п'яти вищезгаданих потребах свідчить про ступінь їхньої задоволеності. Якщо сума балів не перевищує 14, то потреба вважається вдоволеною.

Від 14 до 28 балів - зона часткової незадоволеності потреби; від 28 до 42 балів - зона незадоволеності.

2. Методика «Потреба в спілкуванні»

Інструкція

Зараз вам прочитають ряд положень. Якщо ви з ними згодні, то поруч із номером положення напишіть на своєму листочку "так", якщо не згодні, напишіть "ні".

Текст опитування (перелік тверджень)

1. Мені приємно брати участь у різного роду торжествах.
2. Я можу стримати свої бажання, якщо вони суперечать бажанням моїх товаришів.
3. Мені подобається висловлювати кому-небудь свою прихильність.
4. Я більше зосереджений на придбанні впливу, ніж дружби.
5. Я почуваю, що у відношенні до моїх друзів у мене більше прав, ніж обов'язків.
6. Коли я довідаюся про успіх свого товариша, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути вдоволеним собою, я повинен комусь у чомусь допомогти.
8. Мої турботи зникають, коли я появляюся серед товаришів по роботі.
9. Мої друзі мені ґрунтовно набридли.
10. Коли я роблю погану роботу, присутність людей мене дратує.
11. Притиснутий до стіни, я кажу лише ту частку правди, що, на мою думку, не пошкодить моїм друзям і знайомим.
12. У важкій ситуації я більше думаю не стільки про себе, скільки про близьку людину.
13. Неприємності в друзів викликають у мене такий стан, що я можу занедужати.
14. Мені приємно допомагати іншим, якщо навіть це доставить мені значну турботу.
15. З поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він не правий.
16. Мені більше подобаються пригодницькі оповідання, ніж оповідання про любов.
17. Сцени насильства в кіно вселяють у мене огиду.
18. На самоті я відчуваю тривогу й напруженість більше, ніж коли я перебуваю серед людей.

19. Я вважаю, що основною радістю в житті є спілкування.

20. Мені шкода кинутих собак і кішок.

21. Я бажаю мати поменше друзів, але більш мені близьких.

22. Я люблю бувати серед друзів.

23. Я довго переживаю сварки з близькими.

24. У мене безперечно більше близьких людей, ніж у багатьох інших.

25. У мені більше прагнення до досягнень, ніж до дружби.

26. Я більше довіряю власній інтуїції й уяві в думці про людей, ніж судженню про них інших людей.

27. Я надаю більшого значення матеріальному благополуччю й престижу, ніж радості спілкування із приємними мені людьми.

28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.

29. Стосовно мене люди часто невдячні.

30. Я люблю оповідання про безкорисливу дружбу та любов

31. Заради друга я можу пожертвувати всім.

32. У дитинстві я входив в одну "тісну" компанію.

33. Якби я був журналістом, мені подобалося б писати про дружбу.

Обробка результатів. Ключ до опитування.

Відповідь з кожного пункту оцінюється в 1 бал. Бали проставляються тільки при відповіді "так" за наступними пунктами: 1, 2, 7, 8, 11-14, 17-24, 26, 28, 30-33; тільки при відповіді "ні" - за пунктами: 3-6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

Визначається сума балів, отриманих при відповідях "так" і "ні".

Висновки.

Чим більше сума, тим більше потреба в спілкуванні.

3.Методика «Оцінка потреби в схваленні»

Прагнення заслужити похвалу, схвалення є однією зі значимих потреб людини. Виявленню цієї потреби служить шкала мотивації схвалення, яка розроблена американськими психологами Дугласом П., Крауном і Девідом, А.Марлоу (1969, 1964). Вона дозволяє визначити непряму міру потреби людини в схваленні інших людей. Чим вище ця потреба, тим більше поведінка випробуваного,

принаймні на вербальному рівні, і відповідає схваленому зразку. Такі люди не заперечують проти нецікавої роботи, стримують свої агресивні реакції, у цілому більш конформні, податливі соціальним впливам. У них є підвищена потреба в спілкуванні. Російський варіант опитування був розроблений Ю.Л.Ханіним (1974 р.). Із загальної кількості питань шкали мотивації залишено 20.

Інструкція

Вам пропонується ряд тверджень. Якщо дане твердження збігається з вашою особистою думкою, то відповідайте "так", якщо не збігається, - то відповідайте "ні".

Текст опитування

1. Я уважно читаю документ, перш ніж його підписую.
2. Я не випробовую коливань, коли кому-небудь потрібно допомогти в біді.
3. Я завжди уважно стежу за тим, як я одягнений.
4. Удома я поводжуся за столом так само, як і в ресторані.
5. Я ніколи не відчуваю ні до кого сильних симпатій.
6. Був випадок, коли я кинув щось робити, тому що не був упевнений у своїх діях.
7. Іноді я люблю позлословити про відсутніх.
8. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, хто б він не був.
9. Був випадок, коли я придумував вагому причину, щоб виправдатися.
10. Траплялося, що я користувався помилкою людини.
11. Я завжди охоче визнаю свої помилки.
12. Іноді замість того, щоб простити людину, я намагаюся відплатити йому тим же.
13. Були випадки, коли я наполягав на тому, щоб робили по-моєму.
14. У мене не виникає внутрішнього протесту, коли мене просять зробити послугу.
15. У мене ніколи не виникає досади, коли є думки протилежні моїм.
16. Перед тривалою поїздкою я завжди ретельно продумаю, що взяти з собою.
17. Були випадки, коли я дійсно заздрив удачі інших.
18. Іноді мене дратують люди, які звертаються до мене із проханнями.
19. Коли в людей є неприємності, я іноді думаю, що вони одержали їх по заслугах.
20. Я ніколи нікому з наміром не казав неприємних речей.

Обробка результатів і висновки.

Ключ до опитування.

Відповідь з кожної позиції оцінюється в 1 бал. Бали проставляються тільки за відповідь "так" за наступними позиціями: 1-5, 8, 11, 14-16, 20, і тільки за відповідь "ні" - за позиціями 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17-19.

Загальний підсумковий показник потреби в схваленні одержують підсумовуванням усіх отриманих балів. Чим він вище, тим більше потреба в схваленні. Він показує ступінь залежності суб'єкта від сприятливих оцінок з боку інших людей, його самолюбство і чутливість до міжособистісних впливів і впливів середовища.

При сумарному показнику 13 балів і вище - високий рівень потреби схвалення, 10-12 балів - середній рівень потреби, нижче 10 балів - низький рівень.

Високий показник відображає звичний стиль реагування, а також особливості очікувань суб'єкта в ситуації оцінки з боку інших.

Низький сумарний показник свідчить про те, що власні переконання, а також про його незалежність від групи, суб’єктові дорожче. Він непіддатливий соціальному впливу, не прагне походити на зразок.

4.Методика «Потреба в досягненні мети»

Інструкція

Пропонується ряд положень. Якщо ви з положенням згодні, то поруч із його номером на опитаному аркуші напишіть "так", якщо не згодні - "ні".

Текст опитування.

1. Думаю, що успіх у житті залежить скоріше від випадку, ніж від розрахунку.
2. Якщо я позбавлюся улюбленого заняття, життя для мене втратить сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливо її виконання.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин із близькими.
5. На мою думку, більшість людей живе далекими цілями, а не близькими.
6. У житті в мене було більше успіхів, ніж невдач.

7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.

8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалити деякі її елементи.

9. Поглинений думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.

10. Мої близькі вважають мене ледачою людиною.

11. Думаю, що в моїх невдачах винні скоріше обставини, ніж я сам.

12. Мої батьки занадто строго контролюють мене.

13. Терпіння в мені більше, ніж здатностей.

14. Лінь, а не сумніви в успіху змушують мене занадто часто відмовлятися від своїх намірів.

15. Думаю, що я впевнена у собі людина.

16. Заради успіху я можу ризикнути навіть тоді, якщо шанси не в мою користь.

17. Я не старанна людина.

18. Коли все йде гладко, моя енергія підсилюється.

19. Якби я був журналістом, я писав би скоріше про оригінальні винаходи людей, ніж про події.

20. Мої близькі звичайно не розділяють моїх планів.

21. Рівень моїх вимог до життя нижче, ніж у моїх ровесників.

22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здатностей.

23. Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.

Обробка результатів

За кожну відповідь ставиться 1 бал: за відповіді "так" за положеннями 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21-23; за відповіді "ні" - за положеннями 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20.

Потреба в досягненні (ПД) дорівнює сумі балів за відповіді "так" і "ні". Таким чином, оцінна шкала - від 0 до 23 балів.

Висновки. Чим більше балів у сумі набирає випробуваний, тим більшою мірою в нього виражена потреба в досягненнях.

Психодіагностика мотивації й мотивів працівників

1.Методика «Мотивація до успіху»

Інструкція

Вам пропонується ряд тверджень. При згоді із твердженням поруч з його цифровим позначенням ставте на бланку для відповіді знак "+" ("так"), при незгоді - знак "-" ("ні").

Текст опитування

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу на всі сто відсотків виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Стосовно себе я більш суворий, ніж стосовно інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, тому що знаю, в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я маю потребу в невеликих паузах для відпочинку.
11. Ретельність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Звичайно помітно, коли я працюю без натхнення.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.

23. Завжди, коли мені має бути виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.

24. Я менше честолюбний, ніж багато хто з інших.

25. Наприкінці відпустки я звичайно радуюся, що незабаром вийду на роботу.

26. Коли я готовий до роботи, я роблю її краще за кваліфікацією, ніж інші.

27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.

28. Коли в мене немає справ, я почуваю, що мені не по собі.

29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.

30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це як-найкраще.

31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.

32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.

33. Безглуздо протидіяти волі керівника.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.

36. Я звичайно звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж робота інших.

38. Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади й положення.

41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я можу піти на надзвичайні заходи.

Обробка результатів.

По 1 балу проставляється за відповідь "так" за наступними пунктами опитування: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 і "ні" - за наступними: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39. Відповіді за пунктами 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

Висновки.

Чим більше сума балів, тим більше в обстеженого виражена мотивація на досягнення успіху.

2.Методика «Мотив влади»

Інструкція

Виберіть за кожним твердженням опитування один із задовольняючих Вас відповідей і відзначте його в бланку для відповідей.

Текст опитування:

1. У виборі сфери роботи мною в першу чергу спонукає можливість:

а) приймати незалежні рішення,

б) більш повно реалізовувати свої можливості,

в) керувати людьми.

2. Я можу взяти в напарники людину, наділену рівними зі мною повноваженнями, заради:

а) економії часу,

б) щоб розділити тягар відповідальності,

в) щоб було б з ким порадитися.

3. Чи приймете Ви поради від підлеглих:

а) так,

б) сумніваюся,

в) ні.

4. Чи вважаєте Ви, що маєте право управляти іншими людьми й приймати за них рішення:

а) так,

б) імовірно, так,

в) ні.

5. Чи вмієте Ви так управляти поведінкою людей, щоб вони не почували Вашого тиску:

а) так,

б) не знаю,

в) ні.

6. Яке відношення ваших підлеглих до вас, Ви хотіли б бачити більше:

а) повагу,

б) страх,

в) визнання авторитету.

7. Делегували б Ви іншим розв'язання завдань, які за вашим переконанням є Вашою прерогативою як власника влади:

а) ні,

б) не знаю,

в) так.

8. Стали б Ви консультуватися щодо власних дій з Вашим заступником:

а) ні,

б) не знаю,

в) так.

9. Чи вважаєте Ви необхідним інформувати підлеглих про намір прийняти те або інше рішення:

а) так,

б) ні,

в) не знаю.

Обробка результатів

Відповіді за позиціями опитування 1в, 2а, 3в, 4а, 5в, 66, 7а, 8а, 96 нараховується по 3 бали; за відповіді - 1а, 2в, 36, 46, 56, 6в, 76, 86, 9у нараховується по 2 бали; за відповіді - 16, 26, 3а, 4в, 5а, 6а, 7в, 8в, 9а нараховується по 1 балу. Визначається загальна сума балів.

Висновки

Чим більшу суму балів набирає опитуваний, тим сильніше виражене в нього прагнення до влади.

Література:

1. Верещагина Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала: Научное издание.-Х.:Изд-во Гуманитарный центр,2002.

2. Даниличева Н.А., Балакирева Л.А. Психология профессионального выбора.-СПб., ООО «СЛП»,1998.

Практичне заняття 2.
Методи мотивації в керуванні

Питання для обговорення теми:

Основи й процес мотивації

Теорії змісту мотивації:

- ієрархія потреб Маслоу;
- теорія ЕКС Альдерфера;
- двухфакторна теорія Герцберга;
- теорія придбаних потреб Маклеланда.

Теорії процесу мотивації:

- теорія очікування;
- теорія справедливості;
- концепція участі в керуванні.

Системи стимулювання

Конкретна ситуація

Мотивування працівників м'ясокомбінату.

Коли три роки тому Петро Романов став директором і основним співвласником приватизованого підприємства «Підмосковний м'ясокомбінат», воно перебувало в гарному фінансовому становищі. Комбінат продавав свою продукцію в усі прилеглі області й регіони, а обсяг цих продажів зростав на 20% у рік. Люди купували продукцію комбінату за її якість. Однак Романов незабаром помітив, що працівники комбінату не приділяють достатню увагу рівню виконання своєї роботи. Вони робили великі помилки: плутали, наприклад, упаковку і наклейки для різних зразків продукції; додавали у вихідну продукцію не ті добавки; погано перемішували состав ковбас і сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць. Загалом, люди робили протягом восьми годин тільки те, що їм було сказано, а потім йшли додому.

Для того, щоб підвищити вмотивованість і зобов'язання працівників комбінату, Романов і інші керівники підприємства вирішили ввести в керування систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили працівникам перевірку якості продукції. У результаті не вище керівництво визначало

«смак» продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Таке положення справ незабаром спонукало останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стало цікавити, у скільки їхня продукція обходиться підприємству і що думають покупці про різні сорти м'ясних і ковбасних виробів.

Одна із бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціального пластикового вакуумного упакування для швидкопсувної продукції. Для цього членам бригади довелося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, установити робочі контакти з постачальниками й іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб довідатися про те, як зробити упакування краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У підсумку все це привело до того, що серед працівників стали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був низьким і чия байдужість заважала поліпшенню роботи. Пізніше скарги стали поширюватися і на керівний склад і супроводжувалися вимогами їхньої перепідготовки або звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Романов, інші вищі керівники підприємства та представники робітників розробили нову систему оплати, яку назвали «розділена участь у результатах роботи м'ясокомбінату». У рамках цієї системи фіксований відсоток «доналогового» прибутку ділився кожні шість місяців між всіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розділеному прибутку ґрунтувалася на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена і проводилася в життя групою працівників м'ясокомбінату, яка представляла його окремі підрозділи. Так, працівники підприємства оцінювалися: за їх внесок в групову роботу; за тим, як вони спілкуються зі членами групи; за їх відношенням до групової роботи як таку; за дисципліну, своєчасне прибуття до роботи і за дотриманням техніки безпеки.

Крім того, групи або бригади були відповідальні за відбір, підготовку й оцінку своїх працівників, а якщо це було необхідно, то й за звільнення своїх

колег по роботі. Вони також приймали рішення за графіком роботи, необхідному бюджету, вимірювання якості й відновлення обладнання. Багато чого, що раніше було роботою керівника групи на такому підприємстві, тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Петро Романов вважав, що успіх його бізнесу обумовлювався наступним:

1.Люди хочуть бути значимими. І якщо це не реалізується, то причина - у керівництві.

2.Люди виконують роботу на тім рівні, що відповідає їхнім очікуванням. Якщо говорити людям, що ви від них очікуєте, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи і у такий спосіб мотивувати їх.

3.Самі очікування працівників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, і системою винагороди.

4.Будь-які дії керівництва і менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування в працівників очікування.

5.Будь-який працівник здатний навчитися виконанню багатьох нових різноманітних завдань у межах своєї роботи.

6.Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що представляє моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання до конкретної ситуації

1.Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії Маслоу?

2.Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікування.

3. Бажали б ви працювати на Підмосковному м'ясокомбінаті? Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Чи концентрував Романов увагу на факторах «здоров'я» або на мотиваційних факторах Гецберга у своїй програмі мотивації?

5.Охарактеризуйте існуючу на м'ясокомбінаті систему винагороди.

6.Чи ємożливий успіх подібної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, у тому числі галузей нематеріального виробництва?

Завдання 1

Заповніть таблицю, забезпечивши логіку в поясненні ваших бажань і потреб.

Лист бажань

Речі, які вам хочеться одержати в житті	**Яку потребу (потреби) дане бажання може задовольнити?**	**Яка мотиваційна теорія краще пояснює обрані вами потреби?**
Лист А - короткострокові бажання		
Лист В - довгострокові бажання		

Завдання 2

Назвіть п'ять найбільш важливих, на вашу думку, мотиваторів для наступних осіб:

вас особисто на роботі (у групі):

1.
2.
3.
4.
5.

кваліфікованого робітника:

1.
2.
3.
4.
5.

службовця в конторі:

1.
2.
3.
4.
5.

професіонала (лікаря, юриста, викладача):

1.
2.
3.
4.
5.

некваліфікованого працівника:

1.
2.
3.
4.
5.

Практичне заняття 3.
Створення мотивованого робітничого середовища

Ціль заняття - розвиток здатностей в області аналізу джерел виникнення проблем з метою правильної й своєчасної мотивації співробітників, розв'язання конфліктних ситуацій і підвищення ефективності роботи співробітників.

Завдання. Проаналізуйте будь-які п'ять із запропонованих десяти ситуацій, що склалися на фірмі, обґрунтуйте причини й джерела їхнього виникнення (явні і неявні) і запропонуйте способи мотивації співробітників з метою усунення конфліктної ситуації з максимальною користю для фірми. Причини виникнення обраних вами ситуацій сформулюйте самі. У зв'язку з цим будуть різні результати розв'язань даних ситуацій.

Аналіз ситуації проведіть по запропонованій нижче схемі мотиваційного процесу.

Ситуації

1.Компетентного фахівця з маркетингу переманює конкурент.

2.Організація перебуває на початковій стадії формування колективу. Люди ледве «притираються» один до одного. Відбувається багато розбіжностей.

3.Відділ-переможець внутрішньофірмового змагання минулого року в новому році зайняв передостаннє місце.

4.У плановому відділі втретє виникають голосні скандали між співробітниками.

5.З офісу генерального директора відбувається відтік інформації конкурентові.

6.В організації працюють переважно жінки, міжособистісні відносини напружені.

7.Молоді співробітники постійно беруть участь у проектах НДР на стороні.

8.На адресу керівництва корпорації постійно надходять анонімки на генерального директора.

9.Працівники великої корпорації противляться злиттю з іншою великою компанією.

10. Досвідчений (10 років стажу роботи) фахівець став гірше виконувати завдання.

СХЕМА МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Аналіз ситуації:

- місце сформованої ситуації (фірма, робоче місце);
- учасники ситуації (взаємозв'язки, кандидатури, мотивації).

Визначення проблеми:

- формулювання проблеми;
- причини і мотиви.

Постановка цілей мотивації.

Планування мотивації працівника (працівників):

- виявлення потреб працівників;
- визначення ієрархії потреб;
- аналіз зміни потреб;
- «потреби - стимули»;
- стратегія, спосіб мотивації.

Здійснення мотивації:

- створення умов, що відповідають потребам;
- забезпечення винагороди за результати;
- створення впевненості в можливості досягнення мети;
- створення враження від цінності винагороди.

Керування мотивацією:

- контроль за ходом мотиваційного процесу;
- порівняння отриманих результатів з необхідними;
- коректування стимулів.

Практичне заняття 4.
Оплата праці й мотивація

Контрольні завдання для самоперевірки

1.Заробітна плата - це ціна праці?

а) так;

б)ні.

2.Яке визначення і чому більше правильне:

а) заробітна плата — вартість праці;

б)заробітна плата — вартість робочої сили;

в)заробітна плата — ціна праці;

г) заробітна плата — ціна робочої сили.

3.Які розходження в кількісних і якісних параметрах трудового процесу покликана відображати оплата за тарифними ставками, окладами, відрядними розцінками?

4. Проаналізуйте форми й системи оплати, покликані забезпечувати облік у заробітку кількісних і якісних результатів праці.

5. Охарактеризуйте тарифну сітку як елемент тарифної системи, що регулює диференціацію ставок робітників. При яких умовах тарифна сітка застосовується для всіх категорій працівників (включаючи керівників, фахівців і інших службовців)?

6. Розкажіть про єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКД). Як використовується цей нормативно-методичний документ?

7. За допомогою яких коефіцієнтів і надбавок здійснюється районне регулювання заробітної плати? Охарактеризуйте відомі вам районні коефіцієнти до заробітної плати.

8. Розрахуйте заробітну плату робітника-відрядника, якщо за 20 робочих днів він виготовив 415 деталей, змінна норма 18 штук, розцінка 1,3 грн., премія виплачується за 100 відсотків виконання норми 20% і за кожний відсоток перевиконання 2% відрядного заробітку.

9. Відділу з 4-х персон нарахований місячний фонд оплати в розмірі 2800 грн.. На поточний квартал працівникам установлені наступні коефіцієнти трудової вартості (КТС) Агеєв - 5, Колесников - 3, Баєв - 4, Затуєв - 2. Протягом місяця відробили: Агеєв - 176 годин, Колесников - 168 годин, Баєв - 160 годин, Затуєв - 168 годин. Розподіліть заробіток у відділі по безтарифній системі з обліком КТС і відпрацьованого часу.

Завдання 1

Використовуючи дану таблицю, розрахувати середню заробітну плату і середній дохід одного працівника, визначити питому вагу заробітку в доході працівника. Зробити висновки.

№ п/п	*Показники*	*Варіанти*							
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1	Середня чисельність працівників, осіб	1915	2440	340	890	285	658	85	24
2	Заробітна плата, нарахована по тарифних ставках і окладах	499773	1369836	133968	693479	296970	676357	49853	146985
3	Заробітна плата, нарахована за виконану роботу з відрядних націнок	133968	197446	202803	197466	-	-	13832	21744
4	Премії й винагороди незалежно від джерела їхніх виплат	226660	474956	101310	218599	138200	325400	23541	48494
5	Компенсаційні виплати, пов'язані з режимом роботи й умовами праці	35600	54200	32300	54200	51300	89156	3802	5420
6	Оплата щорічних і додаткових відпусток	107080	208680	55740	116200	24740	56363	11261	21852
7	Оплата працівників, залучених до виконання державних і суспільних замовлень	3352	4387	2824	3268	2100	-	380	439
8	Винагорода за підсумками роботи за рік	91826	221300	43526	123200	20554	42328	95238	23154
9	Виплати на харчування, житло, паливо	5512	9655	4256	2195	3485	8165	585	989
10	Оплата путівок працівникам і членам їхніх родин на лікування, відпочинок за рахунок коштів підприємства	15156	29458	8964	7563	10300	7865	1520	3566
11	Доходи по акціях – дивіденди	395069	547265	158569	250456	25386	105728	28503	48763
12	Внески за рахунок коштів підприємства в недержавні пенсійні фонди	46564	39186	23264	24183	8504	12565	4862	4958

Практичне заняття 5.
Мотивація колективів

Групова робота і мотивація

Група - сукупність взаємозалежних індивідів, взаємодіючих один з одним по досягненню загальної мети.

Згідно Девіду Джэк'юісу, група - це є сукупність людей, які володіють наступними якостями:

•Колективним сприйняттям: члени групи усвідомлюють себе як групу.

•Потреби: індивіди поєднуються в групу, тому що вірять, в групі вони зможуть задовольнити певні потреби або одержати заохочення.

•Загальні цілі: члени групи мають загальні цілі й ідеї, які поєднують їх разом. Досягнення цих цілей є свого роду нагородою.

•Взаємозалежність: члени групи взаємозалежні, тому що кожний з членів групи відчуває вплив діяльності інших на свою життєдіяльність.

•Соціальна організація: групу можна розглядати як соціальний осередок із властивими їй нормами, розподілом ролей, статусу і влади, а також емоційними взаєминами.

•Взаємодія: члени групи впливають один на одного в процесі комунікації. Вони спілкуються безпосередньо один з одним, при цьому вони необов'язково повинні розташовуватися в одному місці.

• Зв'язок: члени групи хочуть зберегти своє членство в групі, брати участь у досягненні її цілей і інших форм активності. Основними характеристиками малої групи є наступні:

1. Частота взаємодії.

2. Розвиток особистості групи. Формування групи із сукупності окремих видів закономірно приводить до розвитку схожих рис і моделей поведінки, що відрізняють кожного члена групи від інших людей.

3.Установлення групових норм.

4.Взаємообмін і копіювання моделей поведінки, стилів взаємодії й спілкування.

5. Диференціація ролей членів групи. Усередині групи відбувається розподіл ролей і функцій, спрямованих на виконання завдання й підтримки групи.

6. Взаємозалежність індивідуальних і загальних цілей. Члени малої групи мають певні цілі, які їх поєднують один з одним. Розуміння, що групові зусилля спрямовані на реалізацію загальних цілей, а значить і конкретного індивіда, служать мотиватором діяльності й надання підтримки іншим.

7. Вигода кожного від об'єднання в групу. Кожний індивід розуміє особисту користь від приналежності до групи. Досягнення цієї вигоди самостійно або в інших групах розглядаються індивідами як проблематичне або більш трудомістке або ресурсомістке.

Виділяють наступні різновиди груп:

- Випадкова група без усвідомлених загальних цілей і інтересів.

- Група на основі загальних емоційних переживань, без інших видимих спільних потреб.

•Група в стадії формування загальних цілей і норм.

•Ефективна робоча група, що усвідомлює спільні інтереси і вигоду.

•Команда- група згуртованих і спрацьованих однодумців. Принципи мотивації групової діяльності:

•Дотримання принципів ефективного стимулювання індивідів.

•Відмова від механічного перенесення мотивації індивідів на мотивацію груп.

•Ураховування особливості групи.

•Особлива увага на процеси групової динаміки.

•Установлення і підтримка групових цілей, забезпечення їхнього досягнення.

Вправа « Здатність управляти групою».

Викладач пропонує учасникам індивідуально попрацювати з тестом на виявлення здатності керувати групою. Він повинен попередити учасників семінару, що тестування - справа добровільна і припускає відверті відповіді на поставлені питання.

Від ступеня щирості залежить результат і висновки, що випливають з нього. Листки з тестами залишаються в членів групи. Потім їм пропонується обговорити проблемні зони.

Під час обговорення цієї теми варто уникати неприємних для учасників порівнянь, особистісних випадів і інших дій, що торкаються гідності учасників.

Тест: «Уміння керувати». Послідовність роботи з тестом:

1. Прочитайте твердження, розташоване ліворуч, потім праворуч.

2. У середній частині таблиці відзначте ту оцінку, яка, на Вашу думку, найбільше відповідає істині.

Значення оцінок:

Для стверджень ліворуч: Для стверджень праворуч:

-1 нерідко

-2 у більшості випадків

-3 завжди

+3 завжди

+2 у більшості випадків

+1 нерідко

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Характеристика керівника

Не бере до уваги те, що лежить в основі поведінки підлеглих.

Бере до уваги те, що лежить в основі поведінки підлеглих.

Уникає дій, пов'язаних з покаранням.

Якщо потрібно, наводить дисципліну.

Пристосовує стиль керівництва до змін.

Не має уявлення про фактори, які впливають на виконання своїх ролей.

Має повне уявлення про фактори свого лідерства.

Викликає негативні емоції й відносини в присутніх.

Розвиває позитивні відносини з підлеглими.

Не прагне до ясності.

Віддає чіткі вказівки, ясно визначає мети й завдання.

Залишає роботу підлеглих на самоплив.

Регулярно аналізує роботу підлеглих.

Терпить посередність.

Заохочує творчість і ініціативу.

Системно аналізує роботу.

Не схильний делегувати повноваження.

Кваліфіковано передає повноваження.

Схильний до критики і покарань.

Кваліфіковано використовує негативне підкріплення.

Не має потреби у зворотному зв'язку.

Створює позитивний зворотний зв'язок.

Не справляється з «важкими» людьми .

Встановлює позитивні стосунки з «важкими» людьми.

Не захищає свою групу.

Піклується і захищає свою групу.

Не здатний установлювати критерії успіху.

Професійно встановлює критерії успіху.

Обробка результатів:

1.Скласти всі позитивні бали, потім негативні й з більшої суми відняти меншу.

2.Отриманий результат розділити на кількість шкал у таблиці, тобто 15.

Групова динаміка й особливості мотивації

На цьому етапі семінару викладач у вигляді інтерактивної лекції знайомить групу із закономірностями групової динаміки. У кожній групі існує сукупність проблем, пов'язаних із груповою динамікою. Групова динаміка визначає енергію розвитку групової поведінки і ступінь ефективності розв'язання групою завдань. Групова динаміка являє собою дуже складний і багатоплановий процес розвитку групи і взаємин між її членами. Деякі аспекти цього процесу очевидні й досить легко завуальовані і сховані не тільки від сторонніх, але навіть не ус-

відомлюються членами групи. Прояву цих аспектів і адекватна інтерпретація вимагають часу, зусиль і здатностей з боку керівника і членів групи.

Бренден Реді назвав сукупність проблем групової динаміки «айсбергом» і виділив у ньому 5 рівнів:

1.Змістовні аспекти роботи групи - це надводна частина айсберга. Як правило, зміст групового завдання очевидний, і виходячи з того, що група робить, існує згода між її членами.

2.Частково очевидні й частково завуальовані проблеми організації групової діяльності: взаємодія між членами групи, розподіл і виконання завдань, міжособистісні конфлікти.

3.Скриті й основні групові проблеми: членства в групі (прийом і належність), розподілу влади і впливи, автономності і компетентності; тісних відносин і дружби. Розв'язання цих проблем багато в чому визначає успіх групової діяльності.

4.Цінності, переконання, прийняття прав і обов'язків: особистісні особливості, історія індивідів і взаємин, основні потреби і інтереси членів групи.

5.Неусвідомлені аспекти групової взаємодії (на рівні підсвідомості): страхи, антипатії й симпатії, підсвідомі мотиви і так далі. Закономірністю групової динаміки є також послідовність проходження етапів формування групи. Кожний етап формування і розвитку групи характеризується особливими проблемами, розв'язання яких заважає групі й не дозволяє їй ефективно вирішувати які-небудь інші проблеми. Цими етапами є:

1.Настановний - домінування індивідуальних мотивів, потреба керівництва і роз'яснення підлеглим.

2. Орієнтація на групові взаємини, пошук спільних інтересів.

3.Боротьба за позиції в групі, конфлікти.

4.Вироблення групових норм і правил.

5.Орієнтація на виконання завдання.

Знання закономірностей формування групи і групової динаміки дозволяє керівникові сприяти рішенню групових проблем і більш ефективно здійснюва-

ти мотивацію групи до досягнень. Так, на першому етапі формування групи керівник повинен:

• Забезпечити чітке лідерство, вияснити групові цілі й завдання, місце й ролі кожного члена групи, умови та ін.

• Забезпечити чітке позитивне й негативне підкріплення.

•Забезпечити й підтримувати неформальну комунікацію, обмін інформацією.

• Підкреслювати і затверджувати значимість статусу індивідів, групи; групові цінності.

На другому етапі керівникові необхідно зосередитися на наступних зусиллях з мотивації групи:

• Виявляти цікавість до потреб і особливостей членів групи, їхнім очікуванням.

• Визначати критерії групової діяльності, цінності й норми.

На третьому етапі керівникові слід зосередитися на наступному:

• Здійснення позитивного і негативного підкріплення.

• Увага на міжособистісні взаємини.

• Вирішення конфліктів і протиріччя.

• Прояснення індивідуальних і групових завдань.

На четвертому етапі:

• Забезпечення зв'язку декларуємих цінностей і норм із практикою.

• Позитивне й негативне підкріплення розвитку взаємин і взаємодії.

• Уточнення задач і завдань.

• Підкреслення важливості завдань, статусу групи і її членів.

На п’ятому етапі:

• Позитивне й негативне підкріплення взаємодії й виконання завдань.

• Заохочення інновації й самостійності.

•Забезпечення можливостей самовираження в роботі.

Заохочення проявів позитивної групової згуртованості й спрацьованості.

Література:

1. Кибанов А.Я. Мотивы поведения и деятельности – М.: Наука, 1988.

2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч.посіб.- К.: Вид-во КНЕУ, 1998.

3. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

У результаті вивчення дисципліни "Мотивація персоналу" Ви зможете:

- поглибити свої уявлення про зв'язок мотивації з результатами роботи персоналу;

- краще зрозуміти завдання, які приходиться вирішувати керівнику для успішного впливу на мотивацію підлеглих;

- проаналізувати свій досвід впливу на мотивацію підлеглих;

- розвити навички аналізу сформованої практики керування мотивацією підлеглих.

Що змушує працівників віддати перевагу одній роботі іншій? Чому вони реагують по-різному на ті самі стимули? Чому в одному випадку самовіддано працюють над дорученими їм завданнями, а в іншому - витрачають час на розмови і перекури? Ці питання часто задають керівники, і їх можна звести до трьох основних: що і чому мотивує людей і як зробити так, щоб вони були зацікавлені в кінцевих результатах дорученої роботи, трудилися з повною віддачею сил.

Мотивація - це те, що активізує, стимулює людину і направляє її дії до досягнення поставленої мети.

Висока мотивація персоналу - найважливіша умова успіху організації. Жодна компанія не може досягти успіхів, якщо не буде працівників на роботі з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу до праці, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Тому такий високий інтерес керівників і дослідників, які займаються керуванням, до вивчення психології поведінки людини на роботі. Саме в сфері психології варто шукати спонукальні сили, що змушують людей працювати з повною віддачею сил в інтересах організації. Значення мотивації дуже велике, однак багато керівників досить мрячно уявляють собі, як може бути використаний цей резерв підвищення трудових показників їхніх підлеглих.

Розуміння мотивів, що рухають людьми

Головне в мотивації - її нерозривний зв'язок з потребами людини. Людина прагне трудитися з високою віддачею, готовий переборювати перешкоди на шляху до наміченої мети, якщо робота і винагорода, яку він одержує в результаті, дозволяють йому задовольняти значимі для нього потреби.

Високу віддачу від роботи людей компанія одержує лише в тому випадку, якщо створить у них потрібне відношення до праці, якщо вони будуть зацікавлені в кінцевому результаті і будуть позитивно ставитися до виконуваної роботи. Це можливо лише тоді, коли процес роботи і кінцеві її результати дозволяють людині задовольнити свої найважливіші потреби.

Основні потреби людини

Можна виділити досить широке коло потреб, що лежать в основі трудової мотивації і які мають вплив на організаційну поведінку і роботу людини. Тут ми розглянемо лише потреби, які варто враховувати в першу чергу при розробці міри впливу на трудову мотивацію працівників.

Фізіологічні потреби - потреби, задоволення яких необхідно для забезпечення існування людини як біологічного організму (в їжі, повітрі, воді, одязі, даху над головою). Ясно, що голодні або хворі працівники навряд чи зможуть внести великий вклад у роботу своєї організації, тому для задоволення найважливіших фізіологічних потреб люди повинні бути забезпечені нормальними умовами праці й заробітною платою, що дозволяє на прийнятному рівні задовольняти потреби в їжі, одязі, житлі (для різних людей і для різних країн цей рівень може істотно різнитися). Працівники також повинні мати досить часу для відпочинку і відновлення сил. Здоров'я й добра фізична форма працівника являються для організації такими ж важливими ресурсами, як його кваліфікація і досвід.

Потреба в безпеці. Сюди можна віднести потребу в захисті від фізичної або психологічної небезпеки. Задоволення потреби в психологічній безпеці означає в першу чергу наявність надійного місця роботи, гарантованої зайнятості, впевненості в завтрашньому дні і т.п. Задоволенню потреби у фізичній без-

пеці сприяє планомірна робота з підвищення безпеки на небезпечних виробництвах, поліпшенню умов праці й зниженню шкідливого впливу факторів, здатних негативно вплинути на здоров'я працівників.

Потреба в належності до соціальної групи грає дуже істотну роль у житті людини. Соціальні контакти, які працівники встановлюють з товаришами по роботі, є важливим чинником, який робить позитивний вплив на трудову мотивацію.

Потреба в справедливій оцінці і повазі. Люди прагнуть зайняти певне місце в суспільстві або організації й підкреслити це положення символами статусу (окремий кабінет, машина, манера вдягатися й т.д.). Оскільки людина часто ототожнює себе з організацією, в якій працює, то для нього важливо, щоб в очах інших людей його організація представлялася як привабливе і гідне місце роботи. Сюди можна віднести також потребу в самоповазі, бажання мати престижну і шановну іншими роботу, а також потребу в одержанні схвалення, визнання з боку організації, керівництва, колег або підлеглих. Практично для всіх організацій, які домоглися значних успіхів і які стали визнаними світовими лідерами, програми забезпечення визнання і заохочення за досягнення в роботі є обов'язковим елементом системи керування персоналом.

Потреба в самоактуалізації - бажання максимально реалізувати свій професійний і особистісний потенціал. Люди з високою потребою в самоактуалізації прагнуть працювати на межі можливостей. Це робить їх самим цінним резервом організації.

Риси особистості, яка самоактуалізується

1. Орієнтація на людей або проблему. Люди з високою потребою в самоактуалізації націлені на діяльність, що дає конкретні результати, прагнуть не втрачати часу дарма.

2. Здатність відключитися від повсякденних турбот, забути на час про життєві дрібниці.

3. Задоволення від власного розвитку в процесі виконання складної потрібної, важливої роботи.

4. Готовність шукати нові шляхи, експериментувати, міняти вже сталі стереотипи в роботі й власному житті.

5. Висока зацікавленість у досягненні намічених цілей. При цьому сам процес досягнення наміченого захоплює їх без залишку.

6. Високий ступінь творчості у всьому, чим доводиться займатися.

Влада й надання впливу. Цей мотив може проявлятися не тільки в прагненні людини впливати на інших людей, але й у бажанні здійснювати контроль за своєю робочою ситуацією, у прагненні до більшої самостійності.

Потреба в досягненні результату (успіху), у професійному зростанні. Потреба в досягненні високого результату, бажання перевершити мають велике значення для розуміння робочої поведінки людини. Люди з високою потребою в досягненні успіху бажають брати на себе відповідальність при розв'язанні проблем, прагнуть до важких цілей, до складної, самостійної, різноманітної роботи. Працівники з низькою потребою воліють стабільні, надійні, передбачувані ситуації.

Люди істотно різняться за ступенем впливу на їхню поведінку тієї або іншої групи потреб. Професійна успішність у конкретній сфері діяльності тісно пов'язана з особливостями мотивації працівника.

Заповнивши тест, наведений нижче, ви зможете визначити, які потреби визначають вашу поведінку в першу чергу і які мотиви для вас є ведучими.

Провідні потреби

Якщо ви можете відповісти "так" на поставлене питання, поставте галочку у відповідній клітці.

Питання

1. Чи подобаються вам такі ситуації, в яких ви особисто повинні знаходити рішення виникаючих проблем?

2. Чи волієте ви завдання середньої складності, що припускають помірний, зважений ризик?

3. Чи витрачаєте ви час на обмірковування?

4. Чи вважаєте ви, що почуття інших людей дуже важливі?

5. Чи намагаєтеся ви поліпшити відносини з людьми, коли виникають якісь тертя?

6. Чи намагаєтеся ви впливати на людей і контролювати їх?

7. Чи намагаєтеся ви зайняти позицію лідера в групі?

8. Чи одержуєте ви задоволення, коли переконуєте інших людей у чомусь?

9. Чи вважають навколишні вас наполегливою, енергійною і вимогливою людиною?

Розглянемо, як високий рівень потреби в досягненні, у визнанні й у владі співвідноситься з основними характеристиками роботи і які сфери діяльності дозволяють краще виявити себе людям, що мають високий рівень цих потреб.

Потреба	**Характеристики роботи, у якій проявляється дана потреба**	**Професії, за сферою діяльності**
Висока потреба в досягненні	Висока відповідальність Перспективна робота, що дає виклик можливостям працівника	Робота там, де оплата жорстко пов'язана з досягнутим результатом або оплата на комісійній основі, коли працівник повинен покладатися тільки на свої сили (наприклад, страховий, рекламний, торговельний агент)
Висока потреба в приналежності до групи	Необхідність високого рівня співробітництва серед членів групи. Основними елементами оргкультури є дружня атмосфера, групова (командна) робота	У всіх професійних групах, які допускають роботу в колективі, високий рівень співробітництва з іншими членами колективу (наприклад, соціальні працівники, спортивні команди)
Висока потреба у владі	Чітка організаційна структура, можливість проявляти владу, самостійність, брати на себе відповідальність і впливати на інших людей	Чітка організаційна структура, можливість проявляти владу, самостійність, брати на себе відповідальність і впливати на інших людей

Основні принципи, що лежать в основі трудової мотивації

Для розуміння трудової поведінки людини і побудови обґрунтованої системи впливу на мотивацію підлеглих важливе розуміння тих психологічних закономірностей і ключових принципів, які лежать в основі трудової мотивації.

До ключових принципів трудової мотивації можуть бути віднесені:

- політмотивованість трудової поведінки;
- ієрархічна організація мотивів;
- компенсаторні відносини між мотивами;
- принцип справедливості;
- принцип підкріплення.

Політмотивованість трудової поведінки

На поведінку працівників може одночасно впливати безліч мотивів. Розуміння цього допоможе, з одного боку, так впливати на мотивацію підлеглих, щоб вони працювали ефективно і з бажанням, а з іншого боку - уникнути конфлікту мотивів, коли різні мотиви жадають від людини різних ліній поведінки, різних дій або рішень. Наприклад, робітник може прагнути відповідати вимогам бригадира, що пов'язано з високою продуктивністю праці, і в той же час намагатися уникнути протиставлення себе товаришам по бригаді, припускає, що він не буде "висуватися" і перевищувати негласно встановлений рівень продуктивності.

Опитування працівників різних російських організацій дозволяють привести список потреб, які доволі часто згадуються, прагнення до задоволення яких не тільки обумовлює вибір місця роботи, але й формує готовність довгостроково працювати в даній організації. Це наступні потреби:

1. Гідна оплата праці.
2. Гарні умови праці.
3. Привабливі кар'єрні перспективи.
4. Гарний клімат у трудовому колективі.
5. Гарні взаємини з керівництвом.
6. Цікава робота.
7. Можливості для прояву ініціативи й самостійності.

8. Можливості для навчання і професійного розвитку.

9. Упевненість у завтрашньому дні, гарантія зайнятості.

10. Гарний рівень соціального захисту.

Ієрархічна організація мотивів

Говорячи про ієрархічну організацію трудової мотивації, звичайно мають на увазі таке відношення між трудовими мотивами й робочою поведінкою, коли більш виражений вплив на поведінку надають мотиви, в основі яких лежать потреби, що мають для людини більш важливе значення і які займають більш високе місце в ієрархії трудової мотивації. Так, наприклад, вплив на поведінку незадоволених потреб, які здобувають для людини більшу значимість, приводить до ситуацій, добре відображених у прислів'ях: "У кого що болить, той про те і говорить", "У голодній кумі все хліб на умі", "Голодне черево до навчання глухо" і т.п. Для різних людей положення певного мотиву в ієрархії може бути різним, при цьому буде різним і його вплив на робочу поведінку. Наприклад, для однієї людини відношення до роботи буде визначати заробіток, для іншої - прагнення до влади, для третього - можливість мати вільний час для занять з дитиною.

Значимість певного мотиву і його місце в ієрархії можуть мінятися залежно від ситуації. Якщо на початковому етапі роботи в організації для працівника на перший план можуть виходити мотиви, пов'язані з орієнтацією в роботі, із установленням особистих контактів з колегами, то пізніше, коли новачок освоївся повною мірою, може зростати значення мотивів, пов'язаних з потребою в посадовому і професійному зростанні.

Спробуйте визначити ієрархію п'яти найбільш значимих мотивів для рядових працівників і керівників середньої ланки. За основу візьміть список, запропонований раніше.

Рядові працівники	**Керівники**
1.	1.
2	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Як показують результати опитувань, проведених у різних українських компаніях, ієрархія найбільш значимих мотивів праці для рядових працівників помітно відрізняється від аналогічної ієрархії для керівників середньої ланки, хоча є і певні збіги.

Рядові працівники	Керівники
1.Гідна оплата праці 2.Гарні умови праці 3.Можливості для навчання й професійного розвитку. 4.Упевненість у завтрашньому дні, гарантія зайнятості. 5.Гарний рівень соціального захисту	1.Гідна оплата праці 2.Привабливі кар'єрні перспективи 3.Гарні взаємини з керівництвом 4.Можливості для прояву ініціативи й самостійності 5. Можливості для навчання й професійного розвитку

Важливий висновок, який можна зробити із цього завдання, полягає в тому, що, створюючи у себе в організації систему стимулювання праці, необхідно враховувати, що різні категорії персоналу мають різну ієрархію трудових мотивів, що визначає різний ступінь їхньої чутливості до тих самих стимулів.

Множинність мотивів, що впливають на поведінку людини, припускає існування певного зв'язку між ними. Між мотивами можуть установлюватися компенсаторні відносини. Недостатня чинність одних мотивів може бути компенсована або врівноважена дією інших. Наприклад, не дуже цікава робота може бути приваблива в силу високої заробітної плати. І навпаки, недостатньо висока, з погляду працівника, оплата його праці може компенсуватися можливістю виконання самостійної і творчої роботи.

Говорити про можливість компенсувати слабість одних мотивів за рахунок інших можна, лише добре знаючи людину і його систему пріоритетів. Тому буде краще, якщо це завдання ви виконаєте стосовно до себе.

Укажіть, що для вас може компенсувати дію факторів, які знижують трудову мотивацію (демотиваторів).

Що може компенсувати недостатній рівень оплати праці?

Що може компенсувати відсутність кар'єрних перспектив?

Що може компенсувати погані умови праці?

Що може компенсувати відсутність самостійності, дріб'язковий контроль із боку вищестоящого керівництва?

Що може компенсувати далекість роботи від місця проживання ?

Що може компенсувати відсутність взаєморозуміння з вищестоящим керівництвом?

Що може компенсувати погане забезпечення найважливішими ресурсами, необхідними для роботи?

Відповідаючи на запитання про можливості компенсації тих або інших факторів, що негативно впливають на вашу мотивацію, ви виходите з власної структури й ієрархії потреб. Для іншої людини система компенсаторних мотивів може бути принципово іншою. Тут немає свідомо вірних або свідомо помилкових відповідей.

Така система "противаг", що вишиковується іноді свідомо, а іноді неусвідомлено, дозволяє людині без серйозних психологічних потрясінь пережити важкі періоди в житті або у розвитку своєї кар'єри. Виражається це звичайно в такий спосіб:

"Так, тут мені платять мало, але в мене гарні кар'єрні перспективи, головне - не квапитися і не робити необачних кроків";

"Нехай мені приходиться виконувати малозмістовну, нецікаву для мене роботу, але тут я маю гарні можливості для завершення свого навчання в інституті";

"Нехай на цій роботі в мене немає можливостей просування по службі, але тут у мене такий рівень заробітної плати, який мені важко буде знайти де-небудь ще".

Коли ми говоримо про компенсаторні відносини між різними мотивами, важливо враховувати лише один істотний момент - ці компенсаторні можливості мають обмежені тимчасові рамки. Пройде якийсь час і компенсаторний потенціал даного мотиву може висохнути. Не можна розраховувати, що недолік грошової мотивації можна нескінченно довго компенсувати моральними стимулами, вільним графіком роботи або інших можливостей.

Принцип справедливості

Трудова мотивація робить упередженим відношення людини до самих різних аспектів робочої ситуації. Упередженість у певній мері виражається в оцінці справедливості відносин, що встановилися між працівником і організацією. Головним чином це припускає оцінку справедливості чинених обмінів: зіставлення того, що людина дає організації й що одержує замість. Працівники націлені на встановлення справедливих відносин з організацією й іншими людьми, прагнуть змінити ті робочі взаємини, які вони оцінюють як несправедливі. Люди бажають, щоб між ними і організацією встановлювалися "чесні" відносини. При цьому саме уявлення про справедливість формується на основі порівнянь. Працівник порівнює внесок, що він вніс у роботу підрозділу, організації, і те, що одержав замість, який внесок внесли інші працівники, з якими працівник готовий себе порівнювати, і що одержали вони.

Дуже важливо розуміти, що поняття справедливості не можна виміряти, воно є суб'єктивним, виникаючим у голові людини: ця думка, сприйняття або уявлення працівника щодо справедливості оцінки його трудового внеску. Те, що працівник може розглядати як несправедливу оцінку свого трудового внеску ("недоплату"), його керівник може вважати цілком справедливим або навіть розцінювати як переплату (працівник одержує від організації більше, ніж заслуговує).

Припустимо, що ви певним чином розподілили якусь роботу між вашими підлеглими. Є трохи підлеглих, які вважають, що вони поставлені в більш тяжкі умови в порівнянні з колегами. Вони стверджують, що їм доводиться виконувати більше роботи, що їх частіше, ніж інших, відволікають на виконання роботи, що заважає виконувати їхні основні обов'язки, а заробітна плата нижче, ніж у менш напружено працюючих колег.

Як, на вашу думку, можуть ці працівники реагувати на таку несправедливість? Що вони будуть робити?

Укажіть не менше трьох стратегій їхньої можливої поведінки в даній ситуації.

Як показує практика, найчастіше мають місце п'ять стратегій, які вибирають працівники і вважають, що стосовно до них допущена несправедливість:

1. У працівника може виникнути бажання знайти собі інше місце роботи. Воно з'являється через негативні емоції, що виникають у результаті переживання несправедливості, допущеної стосовно до нього. Це приводить до зниження задоволеності й прихильності організації.

2. Зниження робочих показників або якості роботи. Працівник у такий спосіб прагне відновити справедливість тих обмінів, які здійснюються між ним і організацією. "За меншу оплату треба менше трудитися"; "Зійде й так, мені що, більше всіх треба?"

3. Прагнення до відновлення справедливості. Працівник апелює до керівництва, вимагаючи більш рівномірного розподілу роботи і такої ж оплати своєї праці, як у тих працівників, з якими він себе порівнює.

4. Вимога до перегляду робочого навантаження й оплати інших працівників: "Якщо я поставлений у такі умови, то нехай і інші працівники працюють на тих же підставах".

5. Знайти інші об'єкти для порівняння. Працівник може зрозуміти, що він помилково порівнював своє робоче навантаження й заробітну плату з даними працівниками, і знайти для себе інші орієнтири, які краще відповідають реальним обставинам.

Принцип підкріплення

Поведінка або дії людини мають певні наслідки. Якщо ці наслідки є для неї позитивними, то в схожих ситуаціях людина буде прагнути діяти подібним чином. Якщо ж наслідки будуть негативними, небажаними, то людина постарається змінити свою поведінку, щоб уникнути таких наслідків у майбутньому. Наприклад, працівники прагнуть у точності виконувати вимоги свого безпосереднього керівника, тому що порушення цих вимог у минулому каралось покаранням (доганою, позбавленням премії, виключенням зі складу резерву або перенесенням відпустки на незручний час).

У загальному виді принцип підкріплення реалізується в трьох формах:

1. Люди продовжують таку поведінку і дії, які винагороджуються;

2. Люди припиняють таку поведінку і дії, які спричиняють покарання;

3. Люди не схильні проявляти таку поведінку й такі дії, які не спричиняють ні винагороди, ні покарання.

Винагороду при цьому називають позитивним підкріпленням, а покарання - негативним. Саме підкріплення може бути як зовнішнім (подяка, премія, одержання пільг і ін.), так і внутрішнім, тобто, що йде від самої людини (почуття задоволення, гордість за досягнуті успіхи та ін.).

Керівнику постійно доводиться зіштовхуватися з необхідністю закріплення в щоденній практиці позитивних зразків поведінки його підлеглих (прояв самостійності, високого рівня дисципліни, відповідальності за доручену роботу) і викорінювання таких видів поведінки, які негативно позначаються на результатах роботи (пасивність, небажання приймати самостійні рішення, порушення трудової дисципліни).

Перерахуйте відомі вам позитивні й негативні підкріплення, якими може користуватися керівник для того, щоб заохочувати бажану поведінку і ставити бар'єр перед небажаними видами поведінки підлеглих.

Позитивні підкріплення	**Негативні підкріплення**

Оцініть список запропонованих вами позитивних і негативних підкріплень з точки зору перебування вірного балансу між зовнішніми й внутрішніми підкріпленнями. Дуже важливо, щоб спонукуючи працівників до бажаних моделей поведінки, ви в достатній мірі зверталися до таких внутрішніх заохочень, як зростання самоповаги, переживання успіху, гордість за свої досягнення та ін.

Бесіда як метод визначення особливостей мотивації працівників

Всі наші розмови про трудову мотивацію будуть марними, якщо керівник не має у своєму розпорядженні кошти для визначення особливостей мотивації своїх підлеглих. Бесіда виступає тут як найбільше надійний інструмент.

Спробуйте сформулювати не менш п'яти питань, які, на вашу думку, варто прояснити в бесіді з підлеглим для того, щоб скласти більш чітке уявлення про його мотивацію.

При проведенні бесіди з підлеглим, направленої на виявлення особливостей його мотивації, буде корисно одержати відповіді на наступні питання:

1. Що він чекає від своєї роботи?
2. Які плани в нього на найближчі рік, три, п'ять років?
3. Яким він бачить для себе "ідеальне місце роботи"?
4. Які недоліки у своїй роботі він поки ще не зацікавлений виправляти?
5. Якими завданнями йому цікавіше всього займатися? Чому?
6. Якими завданнями йому подобається займатися найменше? Чому?
7. Що хотілося б змінити у своїй роботі, у робочому оточенні? Чому?
8. Що приносить йому в роботі (у житті) найбільше задоволення?
9. Що його може мотивувати в роботі? Що демотивує, знижує його бажання працювати з повною віддачею сил?
10. Які види заохочення, крім грошей, він цінує?
11. Які форми заохочення відносно даного працівника будуть найменш діючими?

Задавайте підлеглому відкриті питання, що змушують його міркувати і більш розповідати. При необхідності допомагайте йому, пропонуючи питання-порівняння, наприклад: "Що ви хотіли б: працювати, маючи чіткі правила й інструкції, або одержувати нові, важкі й творчі завдання?"

Способи підвищення власної мотивації

Керівник повинен уміти впливати не тільки на мотивацію своїх підлеглих, але й на власні спонукання до праці. Часто він відкладає рішення якихось важливих питань, уникає яких - то дій через те, що має недостатньо високу мотивацію до цього, не може себе змусити зробити щось. Якщо ситуація вимагає негайних дій, то керівникові доводиться уживати певних заходів для підвищення рівня своєї мотивації до виконання цих дій.

Що треба робити для підвищення рівня своєї мотивації до виконання роботи, яка вами вже не перший раз відкладається на потім?

Які способи самомотивації ви звичайно використовуєте? Назвіть 4-5 таких способів.

Розгляньте зазначені вами способи самомотивації. На що ви робите більший упор? На негативні або на позитивні стимули?

Приведемо деякі способи самомотивації, які можуть бути використані вами.

1. Нагородити себе в результаті виконання важкої роботи. При цьому нагороди можуть бути дуже простими, такими, як сигарета або кава, невеликий відпочинок, перегляд новин. За виконання дуже складної або дуже неприємної справи, за особливі досягнення, можна заохотити себе більш серйозно, наприклад покупкою речі, на яку ви давно задивляєтеся, але вважаєте її "баловством".

2. Установити пріоритети у виконанні запланованих робіт. Додання першочерговості важким або неприємним завданням буде спонукувати вас до більш енергійних дій з їх розв'язання.

3. Інформувати інших людей про свої плани. Тоді з'являються психологічні зобов'язання не тільки перед самим собою, але й перед іншими людьми.

4. Виписати на окремий листок всі можливі негативні наслідки невиконання (неякісного або несвоєчасного виконання) завдання.

Як вправу перерахуйте всі можливі (і навіть дуже малоймовірні) негативні наслідки несвоєчасної здачі звіту.

5. Установіть певні санкції на той випадок, якщо запланована робота не буде виконана в строк (наприклад, як покарання заборонити собі дивитися важливий футбольний матч по телевізору).

6. Розбийте важке завдання на етапи і почніть негайно реалізовувати перший етап. Психологічно це легше, тому що завдання вже не виглядає таким складним й важким.

Задоволеність роботою і продуктивністю

Ще в 1930-ті рр. дослідниками в США був установлений зв'язок між задоволеністю роботою і продуктивністю праці. Хоча більш пізні дослідження показали, що не завжди продуктивність прямо залежить від рівня задоволеності працівників, все-таки будь-якому керівникові зрозуміло, що працівник з низьким рівнем задоволеності за інших рівних умов навряд чи буде працювати краще людини, задоволеної своєю роботою.

Для з'ясування того, як падіння задоволеності може відбитися на робочих показниках, важливо розуміти, у чому проявляється низька задоволеність роботою.

Нижче запропонований досить великий список поведінкових і емоційних проявів падіння задоволеності роботою з боку підлеглих. Відзначте ті, з якими вам доводиться зіштовхуватися найчастіше.

Поведінкові й емоційні прояви задоволеності роботою	+
І. Дратівливість, підвищення схильності до конфліктів	
2. Запізнення	
3. Стомлюваність, зниження готовності до роботи з високою самовіддачею	
4. Частіше невиходи на роботу по хворобі	
5. Порушення виконавської й технологічної дисципліни	
6. Явний або схований саботаж, підвищення схильності до дій, що наносять збиток компанії	
7. Сперечання з керівником	
8. Зниження інтересу до виконуваної роботи	
9. Падіння прихильності до своєї організації. Схильність до зміни місця роботи	
10. Зниження готовності до співробітництва з колегами і керівництвом	

Коментарі

Природним проявом зазначених негативних наслідків є зниження продуктивності і якості праці, а також падіння ефективності як тих підрозділів, у яких трудяться незадоволені працівники, так і компанії в цілому.

Робоча форма

Які основні причини падіння задоволеності роботою?

Які міри можуть бути прийняті для усунення або зм'якшення дії зазначених причин?

Стимулювання ініціативи й творчої активності працівників.

Важливим проявом трудової мотивації, що приносить значні дивіденди організації, є прагнення працівників до прояву ініціативи й творчої активності. Однак високий рівень готовності працівників організації до прояву ініціативи і творчої активності не виникає сам по собі. Він завжди є наслідком тієї обстановки, що створюється в компанії.

Умови, що спонукають до творчості й ініціативи працівників

Уважно прочитайте наведені нижче способи стимулювання ініціативи. Проти кожного способу за допомогою наведеної нижче шкали вкажіть, якою мірою використання цього способу прийнятно для вашої компанії. Для цього обведіть у кружок відповідну цифру пропонованої шкали. Будьте уважні, не пропускайте жодного пункту.

5 - повною мірою;

4 - цілком прийнятно;

3 - важко відповісти;

2 - слабко прийнятно;

1 - абсолютно неприйнятно.

Способи стимулювання ініціативи	Оцінка
1	2
1. У компанії особлива увага звертається на створення в підрозділах творчої атмосфери	54321
2 Керівники особливу увагу звертають на те, щоб формулювати перед підлеглими нові завдання чітко, наочно і зрозуміло, постійно тримаючи на контролі їхнє виконання	54321
3. На керівний склад компанії покладається особиста відповідальність за створення в підрозділах такого клімату, який заохочував би настрой працівників на нововведення	54321
4. У компанії особлива увага звертається на викорінювання тих сторін організаційної культури: традицій, процедур і норм поведінки, які стримують і обмежують ініціативу	54321
5. У підрозділах компанії створюються умови, що стимулюють відкритість і свободу спілкування, коли працівники прагнуть ділитися один з одним ідеями й інформацією. Особлива увага звертається на руйнування бар'єрів між керівниками й підлеглими, на скорочення дистанції між ними	54321
6. При взаємодії з підлеглими керівники прагнуть особливо виділяти завдання, які жадають від підлеглих прояви ініціативи й творчого підходу	54321
7. Від керівників компанії вимагають, щоб вони дотримувалися такої моделі взаємин з підлеглими, коли підлеглі розглядаються як експерти у своїй області	54321
8. Стимулюючи працівників до прояву ініціативи в роботі, керівники прагнуть наголошувати на ті стимули, які найбільшою мірою сприяють росту самоповаги працівника	54321
9. Щоб стимулювати професійний ріст підлеглих, керівники намагаються доручати їм завдання, що вимагають від них трохи більше професіоналізму, чим вони вже встигли виявити	54321
10. У компанії склалася практика залучення співробітників до постановки тих завдань, які їм треба виконувати	54321
11. Керівники при взаємодії з підлеглими прагнуть не відкидати відразу нові ідеї, а знайти в них раціональне зерно	54321
12. Керівники прагнуть підтримувати в колективі своїх підлеглих атмосферу взаємоповаги, щоб у ньому як можна рідше виникали суперництво, підозрілість і недовіра	54321
13. У компанії прагнуть заохочувати розумний ризик і терпимо ставитися до окремих промахів і помилок працівників	54321
14. Більшість керівників компанії намагаються як можна частіше давати можливість підлеглим самим ухвалювати рішення щодо питань, які перебувають у межах їхньої компетенції	54321
15. У компанії постійно вдосконалюються й обновляються методи матеріального і морального заохочення за творчий внесок і ініціативу	54321
16. У компанії створена обстановка, що заохочує прагнення працівників висловлювати ідеї, які належать не тільки до їхніх прямих обов'язків, але й до більш широкого кола питань	54321
17. У компанії створений і ефективно працює організаційний механізм заохочення працівників з розробки й впровадженню нововведень	54321
18. Стимулювання творчої ініціативи працівників розглядається в компанії в тісному зв'язку із загальною системою стимулювання праці	54321

Підрахуйте загальну суму обведених вами цифр. Отримана сума покаже, у якому ступені ваша організація готова до розвитку ініціативи і творчої активності своїх працівників.

Високий ступінь готовності - 72-90 балів. Середній ступінь готовності - 36-71 бал. Низький ступінь готовності - менш 36 балів.

Обведіть у кружок способи стимулювання ініціативи, які ви оцінили в 1 і 2 бали.

Випишіть відзначені методи стимулювання ініціативи. Для кожного з них укажіть причину відсутності умов для реалізації даного способу стимулювання ініціативи працівників. Нехай вас не бентежить, якщо неготовність до використання декількох методів стимулювання ініціативи одночасно обумовлена однією й тією же причиною.

Способи стимулювання ініціативи й творчої активності, до використання яких організація ще не готова	**Причини відсутності умов для використання даного способу**
1	**2**

Проведений аналіз найвищою мірою корисний, тому що дозволить вам задуматися про те, що створення умов, які сприяють максимально повному розкриттю потенціалу персоналу, - це важка робота. Перший крок до їхнього створення - оцінка існуючого становища й визначення причин недостатньої готовності організації до стимулювання ініціативи й творчої активності персоналу.

4. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З КУРСУ

1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту.
2. Функції мотивації в підвищенні ефективності керування.
3. Зв'язок функції мотивації з іншими функціями керування.
4. Види мотивації.
5. Фактори, що ускладнюють процес керування мотивацією підлеглих.
6. Внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту українських вчених.
7. Зміст мотиваційного процесу.
8. Класифікація потреб людини.
9. Загальні властивості потреб.
10. Мотиви як джерела активності особистості.
11. Види й функції мотивів.
12. Мотиваційна сфера особистості.
13. Роль стимулів і стимулювання в мотивації працівників.
14. Розходження між мотивами і стимулами.
15. Розходження змістовних і процесуальних теорій мотивації.
16. Теорія «Х» і «У» Д. Мак-Грегора.
17. Особливості мотивації підлеглих з погляду теорії «Z» У. Оучі.
18. Змістовні мотиваційні теорії.
19. Основні ідеї теорії ієрархії потреб А. Маслоу.
20. Особливості теорії існування, зв'язку і росту К. Альдерфера.
21. Потреби працівників відповідно до теорії Д. Мак-Клеланда.
22. Двухфакторна теорія мотивації ф. Герцберга.
23. Процесуальні мотиваційні теорії.
24. Теорія очікування В. Врума.
25. Теорія рівності (справедливості) С. Адамса.
26. Використання моделі Л. Портеру - Э. Лоулера для мотивації персоналу.
27. Концепція партисипативного керування.
28. Авторитет менеджера як основа його мотиваційного потенціалу.
29. Розходження економічних і неекономічних методів мотивації працівників.
30. Види винагороди і рекомендації з його застосування для мотивації працівників.
31. Використання методів мотивації: підкріплення, гасіння, покарання.
32. Принципи організації оплати праці.
33. Особливості різних систем оплати праці.
34. Види премій, що виплачують працівникам.
35. Фактори, що впливають на мотивацію колективу.
36. Роль менеджера для посилення мотивації колективу.

5. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

ЧАСТИНА 1

1. Які групи потреб виділяв Михайло Туган-Барановський

1. Фізіологічні, статеві, інстинкти і симптоматичні потреби, альтруїстичні, практичні.
2. Фізіологічні, статеві, інстинкти і потреби, практичні.
3. Фізіологічні, статеві, соціальні, альтруїстичні, практичні.
4. Фізіологічні, потреби в безпеці, потреби у повазі, практичні.

2. Які групи потреб А. Маслоу відносить до первинних:

1. Самовираження та поваги.
2. Фізіологічні, безпеки і захищеності.
3. Соціальні, безпеки та захищеності.
4. Самовираження, поваги, соціальні.

3. До теорій, які відображають зміст потреб, належать:

1. Теорія очікувань В. Врума.
2. Теорії "Х" та "У" Д.Мак-Грегора.
3. Теорія морального стимулювання.
4. Теорія матеріального стимулювання.

4. До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:

1. Теорія А.Маслоу.
2. Теорія справедливості С.Адамса.
3. Теорія "Z" У.Оучі.
4. Двофакторна теорія Ф.Герцберга.

5. Основу мотиваційного поля формують:

1. Стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку завдань, оплата праці, система стимулів та стягнень.
2. Корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці.
3. Покупці. Споживачі. Конкуренти.
4. Стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

ЧАСТИНА 2

1. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:

1. Незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці.
2. Задоволення потреб вищого рівня.
3. Формування довірчих взаємин та взаємної підтримки між співробітниками.
4. Відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

2. До мотиваційних засобів менеджера не належить:

1. Інформування про результати праці.
2. Розкриття перспектив службового зростання.
3. Еластичність робочого часу.
4. Щорічна відпустка.

3. Матеріальні стимули включають:

1. Заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди за акціями.
2. Заробітну плату, премії, дивіденди за акціями.
3. Заробітну плату, соціальні виплати, надбавки.
4. Посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди за акціями.

4. Заробітна плата працівника організації має складатися з:

1. Тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії.
2. Тарифної частини, доплат та компенсацій, надбавки, премії.
3. Тарифної частини, доплати за рівень зайнятості протягом зміни, премії.
4. Тарифної частини, оплати лікування, надбавки, премії.

5. Доплати за несприятливі умови праці включають:

1. Збільшення тривалості відпустки, оплату лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок.
2. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплату до тарифних ставок.
3. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок.
4. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, премії.

ЧАСТИНА 3

1. Які види надбавок стимулюють рівень продуктивності праці робітників:

1. За роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні.
2. За понаднормову продуктивність, за особистий вклад у підвищенні ефективності, за високу якість робіт.
3. За особистий вклад у підвищення ефективності, виконання термінових та особистих завдань керівництва.
4. За своєчасне виконання договорів та етапів?

2. Які види премій мають сплачуватися за якість та своєчасне виконання робіт:

1. За виконання договорів та етапів робіт, за підсумками року, з фонду керівника підрозділу.
2. За підсумками місяця, підсумками року.
3. Премії до професійних свят, корпоративних дат.
4. Премії за особистий вклад у результат діяльності підрозділу.

3. Завдяки чому за перевиконання плану може нараховуватися надбавка за понаднормову продуктивність:

1. Застосуванню раціональних пропозицій, авторських винаходів.
2. Наявності у працівника здібностей до даного виду роботи.
3. Надмірній інтенсивності праці.
4. Відхиленню від прийнятої технології.

4. Кому з учасників виробничого процесу розподіляються надбавки за особистий вклад у підвищенні ефективності (раціональні пропозиції)?

1. Авторам раціоналізаторських пропозицій.
2. Працівникам, які брали участь у впровадженні раціоналізаторських пропозицій.
3. Авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень та у фонд керівника підрозділу.
4. Авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень?

5. З якою метою формується преміальний фонд керівника підрозділу:

1. Для преміювання керівника підрозділу.
2. Для преміювання працівників, які забезпечують якісне виконання термінових і відповідальних завдань.
3. Преміювання до професійних свят.
4. Преміювання до корпоративних свят?

ЧАСТИНА 4.

1. Який відсоток від загальних видатків на персонал мають становити соціальні виплати:

1. 100%.
2. 50 - 70 %.
3. 10 - 30%.
4. 5 - 10 %.

2. Для чого застосовують покарання працівників:

1. Щоб послабити небажану поведінку.
2. Щоб спонукати до професійного зростання.
3. Для зміни поведінки.
4. Щоб закріпити бажану поведінку?

3. Форма трудової угоди "Робота на відстані" - це угода, за якої працівник:

1. Працює у відрядженні.
2. Частину роботи виконує вдома.
3. Працює на відстані від керівництва (в іншому відділі).
4. Працює та мешкає в іншому місті.

4. Як саме розподіляється робота за гнучким графіком роботи:

1. На 2 частини : гнучкий та основний час.
2. За власним розсудом працівника.
3. Графік роботи затверджується керівництвом.
4. Вільний вибір періоду відпустки.

5. До альтернативних трудових угод належать:

1. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота на відстані.
2. Стислий робочий графік, робота за контрактом, поділ робочого місця, робота на відстані.
3. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, робота за контрактом, робота на відстані.
4. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота за контрактом.

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. Годфруа Ж. Что такое психология. Т. 1. — М., 1992.

4. Грэхем Х.Т., Беннетг Р, Управление человеческими ресурсами. - М. 2003.

5. Джемс У. Психология. — М., 1991.

6. Дмитриева М. В. Изучение мотивационной структуры личности безработных // Ананьевские чтения-98: Тезисы научно-практической конференции. — СПб., 1998.

7. Забродин Ю. М., Сосновский Б. А. Мотивационно-смысловые связи в структуре направленности человека // Вопросы психологии. №6 — 1998.

8. Занковский А.Н. Организационная психология. - М., 2002.

9. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. — М., 1986.

10. ЗерниченкоА. Н., Гончаров Н. б. Мотивационный процесс, структура личности и трансформация энергии потребностей // Вопросы психологии. №2 1998.

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. №2 – 1995.

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 *II* 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. Хайнд Р. А. Энергетические модели мотивации. Моделирование в психология. - М, 1993.

25. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. — СПб., 2003.

26. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. - СПб., 2003.

27. Эльконин Д. Б. Избранные психологические труды. — М., 1989.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – „Менеджмент”, спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”).

Укладач: Ольга Михайлівна Віноградська

Редактор: З.І. Зайцева

Верстка: Ю.П. Степась

План 2009, поз 502 М

Підп. до друку 15.12.09	Формат 60х84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі	Умовн.-друк. арк. 2,6	Обл.-вид.арк. 3,0
Тираж 50 прим.	Замовл.№	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, Харків, вул. Революції, 12