# ТЕМА 8.

# МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. ***Поняття мотивування.***
2. ***Взаємозв’язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивування.***
3. ***Засоби мотиваційного впливу.***
4. ***Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.***
5. ***Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.***

## ПОНЯТТЯ МОТИВУВАННЯ

### Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Для успішного управління поведінкою людей дуже важливо встановити, якими мотивами вони керуються у процесі своєї трудової діяльності, що викликає у них бажання і потребу працювати.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Мотивування трудової діяльності людини зображено нарис. 3.19.

Потреба (нестача чогось)

Спонукання, мотиви

Дії, поведінка

Результат задоволення потреб:

1. Задоволення;
2. Часткове задоволення;
3. Відсутність задоволення.

Мета (винагорода)

### Рис. 9.1. Спрощена схема мотиваційного процесу

Перша стадія мотиваційного процесу – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення.

Друга стадія – спонукання до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, здійснювати, вживати певних заходів.

Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладає зусиль для досягнення поставлених цілей.

Четверта стадія – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникати дій, які асоціюються з частковим задоволенням.

## ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК МОТИВІВ, ПОТРЕБ, СПОНУКАНЬ І ЗАОХОЧЕНЬ ПРАЦІВНИКА У ПРОЦЕСІ МОТИВУВАННЯ

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій “мотив”, “потреба”, “стимул”, “винагорода”.

### Мотив – внутрішня спонукальна причина дій і вчинків людей

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо.

Основою мотивів є потреби людини.

### Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби виникають разом із народженням людини і розвиваються на протязі всього життя. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

### Стимули – спонукання до дії викликані зовнішніми факторами.

Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

### Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти

***Винагороди поділяють на:***

***матеріальні*** (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо);

***моральні*** (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

Оберненим поняттям до винагороди є покарання. Воно також виступає стимулом і використовується для мотивування працівників до продуктивної діяльності. Застосовується покарання у випадку невиконання чи порушення обов’язків.

## ЗАСОБИ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ

***Засоби поліпшення мотивації праці об’єднуються в п’ять відносно самостійних напрямків:***

1. ***матеріальне стимулювання*** – відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно включає окрім системи заробітної платні та різного роду премій надання можливості персоналу приймати участь у розподілі власності та прибутку підприємства;
2. ***поліпшення якості робочої сили*** – включає в себе підвищення по службі, кар’єрний ріст, підвищення кваліфікації, надання більших повноважень тощо;
3. ***вдосконалення організації праці*** – містить постановку цілей, розширення функцій працівників, виробничу ротацію, застосовування гнучких графіків, поліпшення умов праці;
4. ***залучення персоналу до процесу управління*** – полягає у розробці системи колективного прийняття управлінських рішень. Залучення персоналу до управлінського процесу, дозволяє працівникам відчувати свою значущість для організації, що також може бути стимулюючим фактором;
5. ***негрошове стимулювання*** – його основним видом є похвала, яку не слід недооцінювати, також використовується заохочення у вигляді цінних подарунків, надання додаткових вихідних днів тощо.

В процесі розробки мотиваційної системи в організації не слід приділяти багато уваги якомусь одному засобу мотивації, доцільніше – їх поєднувати і комбінувати таким чином, щоб мотиваційні стимули не приїдалися працівникам, а завжди були бажаними і дійсно стимулювати до підвищення продуктивності праці.

## СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ: ЦІЛІ, ПРИНЦИПИ, ВИДИ, ФОРМИ

Основним елементом мотивування є стимулювання праці.

***Стимулювання праці полягає у застосуванні певного набору прийомів чи методів впливу на поведінку людини з метою забезпечення високої продуктивності праці і дотримання норм і правил поведінки.***

Ефективності застосування винагород сприяє їхнє підпорядкування відповідним принципам, які передбачають:

 наявність тісного зв’язку між стратегією і цілями організації, з одного боку, та необхідною поведінкою – з іншого;

існування чітких кількісних критеріїв;

різноманітність форм винагород: від підвищення заробітної плати – до усної похвали в присутності інших;

 диференціацію винагород для різних співробітників. Помилково вважати, що одна винагорода буде однаково мотивувати всіх працівників;

 привабливість винагороди для того, хто її отримує.

Для ефективного стимулювання праці слід розуміти деякі вимоги до використання винагороди за роботу:

 премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в іншому випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;

 премія повинна бути пов’язана з особистим внеском працівника у виробництво, незалежно від того чи це індивідуальна чи групова робота;

 повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру збільшення продуктивності;

 робітники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

 додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій;

 способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників.

Отже, для успішної управлінської діяльності менеджер повинен знати, чим керуються його підлеглі у своїх вчинках, як можна на них діяти і яких результатів очікувати. З огляду на це він або формує певну мотиваційну структуру підлеглих, розвиває у них бажані мотиви і послаблює небажані, або здійснює пряме стимулювання їх дій. Сукупність мотивів і стимулів мають створювати цілеспрямоване мотивуюче середовище, яке повинно бути адекватним організаційній культурі підприємства, системі особливостей, що склалась у трудовому колективі, системі індивідуальних переваг, яка сформувалась у працівників.

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

При розробці мотиваційної системи кожна організація може стикнутися із рядом трудностей, більшість з яких лежить у площині психології. Так досить важко визначити який стимул буде найповніше відповідати конкретному працівнику за певних обставин. Проте в будь-якому випадку вам слід пам’ятати про наступне: для молодих працівників важливими є кар’єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отри- мують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю.

Важливою проблемою мотивування на підприємствах є визначення співвідношення санкцій і винагород. Досвід свідчить, що переважання стимулів зі знаком “мінус” (стимулів-застережень) є для організації небезпечним,

оскільки перешкоджає підвищенню трудового потенціалу працівників. Водночас це властиво й позитивним стимулам, бо вони сприятимуть лише спроектованому менеджерами типу поведінки, залишаючи поза увагою нестандартні рішення, що можуть бути запропоновані індивідом із власної ініціативи.

Головне завдання керівника не в задоволенні всіх потреб, співробітника, а у створенні таких умов, за яких він міг би задовольнити їх сам. Система мотивування має бути побудована так, щоб співробітник був упевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород та санкцій вирішить проблему мотивування. Для цього необхідний комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб (потреби в престижі, самоповазі, у самореалізації, розвитку особистості тощо).