

Розділ 9. Соціально-психологічні методи управління трудовою мотивацією окремих груп працівників і колективів

9.1. Мотивування персоналу з урахуванням особливостей мотиваційних типів працівників.

9.2. Соціально-психологічні методи мотивації колективів.

9.3. Корпоративна культура в системі трудової мотивації персоналу.

Ціль: розглянути методи мотивації праці окремих груп працівників і цілих колективів; визначити місце корпоративної культури в системі трудової мотивації персоналу.

Ключові слова: мотиваційні групи, мотиваційні типи, трудові цінності, морально-психологічні мотиви антигромадської поведінки, мотивація колективів, корпоративна культура, коучинг.

9.1. Формування ефективного механізму мотивації персоналу в ринкових умовах господарювання неможливе без обліку особливостей мотиваційних типів працівників.

У спеціальній літературі наведені різні типології працівників, розглянуті з погляду структури їх трудової мотиваційної сфери. Однією з найбільш вдалих є класифікація Г.Л. Хаєта і соавт. (табл. 9.1) [13 ,с.13].

Відповідно класифікації, запропонованої названими авторами, всі працівники поділяються на два мотиваційних об'єднання: А – “Виробник” і Б – “Споживач”. Категорія А базується на тому, що людина в процесі й у результаті праці дає іншим, а категорія Б відбиває переважно те, що людина бере собі (чи хоче одержати), виконуючи роботу. Всередині мотиваційних об'єднань автори виділяють ряд мотиваційних груп. До мотиваційного об'єднання “Виробник”, за даною кваліфікацією відносяться наступні мотиваційні групи: “Соціоцентрист”, “Трудоцентрист” і частково – “Соціоюзер”. В об'єднання “Споживач” входить один з типів групи “Соціоюзер” і тип “Біоцентрист”.

Більш детальний підрозділ мотиваційних груп на мотиваційні типи і характерні для них трудові цінності можна простежити з табл. 9.1.

При розробці систем мотивації персоналу надзвичайно важливо враховувати особливості поведінки працівників кожного типу. Однак у сучасних умовах особливої уваги варто приділяти і таким категоріям, як “новатор”, “вчений”, “підприємець”.

Таблиця 9.1

Структура трудової мотиваційної сфери

Мотиваційні об'єднання	Мотиваційні групи	Мотиваційні типи	Трудові цінності
1	2	3	4
А “Виробник”	1. “Соціо-центрист”	1.1. “Альтруїст”	1.1.1. Користь для суспільства, держави 1.1.2. Користь для свого колективу
		1.2. “Наставник”	1.2.1. Можливість опікати 1.2.2. Можливість передавати досвід 1.2.3. Можливість навчати
		1.3. “Колективіст”	1.3.1. Добрі товариші по роботі 1.3.2. Можливість спілкування
	2. “Трудо-центрист”	2.1. “Майстер”	2.1.1. Можливість досягнення удосконалення в праці 2.1.2. Цікава робота 2.1.3. Робота, що відповідає здібностям 2.1.4. Відсутність диктату керівництва, жорстких рамок для діяльності
		2.2. “Мораліст”	2.2.1 Праця як обов’язок
		2.3. “Вчений”	2.3.1. Можливість створювати нові знання 2.3.2. Можливість придбати нові знання, процес навчання

		2.4. “Новатор”	2.4.1. Можливість творчості 2.4.2. Можливість винахідництва 2.4.3. Нонконформізм
		2.5. “Підприємець”	2.5.1. Можлива більш повна самостійність 2.5.2. Можливість гри, ризику 2.5.3. Можливість мати власне діло
Б “Споживач”	3. “Соціо-юзер” (соціум, що використовує)	3.1. “Командир”	3.1.1. Можливість управляти людьми 3.1.2. Можливість лідерства 3.1.3. Можливість приймати стратегічні рішення
		3.2. “Честолюбство”	3.2.1. Успіх, визнаний іншими 3.2.2. Поважана робота, високий соціальний статус 3.2.3. Можливість просування по службі 3.2.4. Перевага у трудовому суперництві
	4. “Біоцентрист”	4.1. “Сибарит”	4.1.1. Зручний регламент, малий час роботи 4.1.2. Відсутність перевантаження, неважка робота 4.1.3. Надійне майбутнє, збереження робочого місця
		4.2. “Егоїст”	4.2.1. Добрий заробіток 4.2.2. Соціальна підтримка

Управлінські взаємини з творчими особистостями завжди представляли визначені труднощі, тому що новаторська діяльність припускає руйнування устояних норм і уявлень, а отже, нерідко входить у суперечність з діяльністю підприємства і керуючих.

А. Митин, досліджуючи цей аспект формування ефективної трудової мотивації, виділяє особливості поведінки *творчих, талановитих працівників*,

що можуть привести до конфліктних взаємин і до зниження трудової мотивації в колективі [4].

Насамперед, обдаровані люди вирішують проблеми, з якими найчастіше не можуть справитися їхні колеги. При цьому нерідко в них з'являється ефект “ореола” - перебільшені чекання подібних же дій від інших членів колективу. Це найчастіше призводить до конфліктів і відторгнення талановитих людей від основної маси працівників.

Крім того, талановиті, здатні люди звичайно прагнуть процвітати в роботі. Однак у деяких випадках їх намагаються “усереднити”, зробити такими ж, як усі. Тоді вони можуть «піти» в себе, затиснути свої здібності – і організація втрачає ці таланти.

Деякі обдаровані люди іноді демонструють власні знання, перетворюючи навколишніх у предмет глузувань. У цьому випадку «всезнайки» наштовхуються на відчуження, неприйняття колег.

Талановиті, творчі люди володіють також і такими особливостями, як:

- схильність до імпровізації, діям не за правилами, ризику, що нерідко приводить до ускладнень у справах, що вимагають точності і пунктуальності;
- сприйняття повсякденного з невдоволенням і роздратуванням;
- самостійність, незалежність у судженнях;
- постійне прагнення до інновацій.

Деякі фахівці, зокрема А. Мітін, розробили відповідні рекомендації керівникам трудових колективів з використання творчого потенціалу обдарованих і талановитих людей, що в узагальненому виді зводяться до наступного.

- Уникайте з талановитими людьми довгих пояснень і моралей. Вони багато в чому розуміються з півслова.
- Поважайте в людях індивідуальність і неповторність. Не заганяйте їх у “прокрустово ложе” своїх уявлень.
- Вітайте і заохочуйте розбіжності в ідеях і думках (якщо дискусії ведуться на діловій основі, а не на хвилі емоцій).

- Дайте можливість працівникам, які творчо налаштовані, активно брати участь у прийнятті рішень і формуванні планів.
- Постарайтеся забезпечити персональне визнання успіхів і досягнень ваших працівників і відповідну конкретну винагороду за кожне досягнення.
- Організуйте роботу таким чином, щоб найбільш перспективні працівники не були завантажені конкретними задачами цілий день.
- Час від часу надавайте працівникам можливість здійснювати їх ідеї, не піддаючи їх заздалегідь критиці. Намагайтесь передбачити розумний допуск на помилку.
- Роз'ясніть підлеглим, як не рідко тиснуть вони, хоча і не усвідомлено, на своїх талановитих колег, підштовхуючи їх тим самим на шлях конформізму, перешкоджаючи новаторству, неординарності, оригінальності ідей і задумів.
- Не обмежуйте талановитих людей рутинними роботами, а розвивайте їх інтереси і ставте перед ними нові, захоплюючі задачі.
- Робіть усе, щоб уникнути суспільного несхвалення талановитих людей.

Для підтримки в трудовому колективі творчих, безконфліктних взаємин, обдарованим людям також варто дотримувати визначених правил поведінки, зокрема:

- намагатися переводити свої ідеї на мову, доступну для розуміння інших;
- висловлювати критику на адресу своїх колег з позитивних позицій, з бажанням допомогти;
- намагатися, щоб тебе не сприйняли як агресора, особистості, що домінує за рахунок свого розуму;
- необхідно надавати можливість іншим зберігати своє достоїнство, виявляючи повагу до їх індивідуальної точки зору.

Як свідчить господарська практика, жінка-керівник звичайно викликає психологічний дискомфорт у підлеглих чоловіків. Для того, щоб створити сприятливу психологічну обстановку і високу умотивованість своїх підлеглих, їй необхідно прикладати визначених зусиль. Зокрема, їй варто завжди пам'ятати, що жінка-керівник, яка переймає гірші чоловічі якості (брутальність, крикливість і т.п.) зазвичай не є авторитетом у підлеглих.

У свою чергу, чоловікові-керівникові, щоб успішно керувати жінками і мотивувати їх до ефективної праці, варто враховувати їх психологічні, біологічні і соціокультурні особливості. Під останніми розуміються загальноприйняті в суспільстві стандарти поведінки і сформовані рольові стереотипи (орієнтація жінки на виховання дітей, цінності родини, допомога чоловікові).

Індивідуальний підхід до різних категорій працівників, облік їх специфічних особливостей і вимог значно підвищують ефективність роботи у сфері посилення мотивації праці персоналу й активізації його трудової активізації.

9.2. Індивідуальна мотивація працівників не може бути автоматично перенесена на мотивацію колективів, що реагують на стимули трохи інакше, ніж їх окремі члени.

Трудовий колектив як єдиний організм має свої власні параметри й ознаки, мотиви, що його об'єднують, принципи організації й існування. На базі єдиної мети діяльності, загальних традицій, звичаїв і норм формується загальноколективна свідомість, що визначає і направляє поведінку працівників даного колективу.

Для успішної мотивації всієї групи (колективу) керівник повинний знати типи групових мотивів і вміти їх ранжувати за ступенем інтенсивності. Ієрархія мотивів групи представлена на рис. 9.2 [8,с.142].



Рис 9.1. Ієрархія мотивів групи

Перший рівень – це найслабші групові мотиви. Об'єднання працівників у цьому випадку відбувається під впливом випадку, тиску, збігу інтересів.

На *другому рівні* загальні мотиви більш сильні, і вони базуються на спільних уявленнях, що виникають на емоційній основі (ненависть, симпатія, поклоніння, хобі і т.п.).

Мотиви *третього рівня* ще більш сильні. Людей, у цьому випадку поєднує груповий дух (групова солідарність, загальні схильності чи групова ненависть). Групи в цьому випадку можуть формуватися з прагнення в безпеці, на базі солідарності і т.п.

Четвертий і п'ятий рівень пов'язані безпосередньо з мотивацією колективів. Мотиви цих рівнів досить сильні (причому, мотиви *п'ятого рівня* сильніше, ніж *четвертого*). На *четвертому рівні* домінують прагнення затвердитися в конкуренції з іншими, гордість за колектив, належність до престижних груп, бійцівський дух, на *п'ятому* - прагнення до загальної мети

(досягнення якої може бути дуже складним), що розділяється всіма членами колективу.

Так, приміром, “зухвалою” метою ЗАТ НКМЗ, яку розділяють всі члени колективу заводу, є: “Стати рівним серед кращих на світовому індустріальному ринку, робити краще і краще”. Виступаючи перед трудовим колективом, президент акціонерного товариства “Новокраматорський машинобудівний завод”, народний депутат України Г.М. Скударь підкреслив: “Ми повинні створити новий вигляд заводу. Ми повинні чітко визначити, які ніші в ринку буде займати НКМЗ, які види продукції будуть потрібні замовникам у 2010 році, які нові розробки необхідно виконати, щоб відповідати ринку через сім років” [7 ,с.3].

Узагальнюючи дослідження з мотиваційного менеджменту і практичний досвід, можна констатувати, що на загальноколективну мотивацію впливають наступні *фактори* [8 ,с.143 - 148]

1. *Якісний склад колективу* (стать, вік, професії, особистісні якості, інтелектуальний рівень працівників).

2. *Групові норми* – неписані закони і правила поведінки, що поступово складаються в будь-якому колективі. Підпорядкування груповим нормам підтримуються груповими санкціями.

3. *Просторове розташування* членів колективу. У кожного працівника повинне бути своє робоче місце і достатній особистий простір (у якому знаходиться його тіло). Взаємне розташування робочих місць повинне бути ретельно продуманим. Зокрема, якщо керівник групи має робоче місце в загальному просторі серед підлеглих, то це може в одних випадках сприяти розвитку їх ініціативи, а в інших – формувати почуття роздратованості, дискомфорту.

4. *Згуртованість* колективу, тобто єдність його членів, погодженість їх спільної діяльності. Члени згуртованого колективу звичайно добре мотивовані на загальну роботу і підвищення ефективності своєї діяльності.

У такому колективі звичайно виявляється синергічний ефект спільної діяльності, підвищується задоволеність працею і поліпшуються його результати.

5. *Статуси і ролі членів колективу.* Статус - це становище, що займає людина в системі соціальних відносин колективу. Він визначається досвідом, освітою, інформованістю, віком, займаною посадою, здібностями і т.п. Підвищення статусу працівника звичайно є досить сильним мотивуючим стимулом.

Для посилення трудової мотивації працівників менеджер повинний уміло впливати на статусний стан членів колективу, наприклад, намагатися підвищити статус скромних, але цінних співробітників, стримувати занадто активних, але недостатньо компетентних працівників.

Роль – це шаблон поведінки, що пропонується визначеному статусу чи очікуваний від нього. У нормально функціонуючому колективі його члени звичайно грають два типи ролей:

- *цільові*, пов'язані з виконанням посадових обов'язків;
- *підтримуючі*, спрямовані на підтримку гарних взаємин і активізацію діяльності працівників.

Уміле сполучення цих типів ролей у колективі сприяє створенню нормальної робочої атмосфери і сприятливого морального клімату, що, в свою чергу, підвищує умотивованість працівників.

Дослідження І. Тимошенко й А. Сосніна [10, с.322], показали, що важливим фактором, що впливає на посилення трудової мотивації працівників, є також забезпечення внутрішньогрупових *комунікативних зв'язків*. Люди, відсторонені від основних інформаційних потоків, почувають себе ізольованими від інших членів колективу, що викликає негативні емоції і зниження рівня трудової мотивації.

З огляду на вищезазначене, *рекомендації* менеджерам з посилення мотивації колективів можна звести до наступного [8, 10]:

- необхідно організовувати загальноколективні інформаційні канали для своєчасного висвітлення основних виробничих питань (газети, що випускаються на підприємствах, збори, усні повідомлення і т.п.);
- групи варто формувати з урахуванням сумісності працівників;
- з метою розвитку в працівників почуття приналежності до колективу бажано частіше (наскільки це доцільно) збирати їх разом, залучати до загальногрупових заходів;
- керівник повинний практикувати участь членів колективу в прийнятті рішень;
- цілі, які висуваються перед колективом повинні бути конкретні, досяжні, що винагороджуються;
- менеджеру слід вчасно виявляти “вузькі місця”, конфліктні ситуації і грамотно керувати розвитком конфліктів з метою зниження емоційної напруги в колективі;
- необхідно стримувати прагнення надмірно активних співробітників до домінування й пригноблення більш скромних, обмеженню їх особистого достоїнства.

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

Метою корпоративної культури є забезпечення високої ефективності праці на базі формування діючої системи мотивації працівників, виховання в персоналу відношення до підприємства (організації) як до свого будинку, розвитку здібності і у ділових, і в особистісних відносинах спиратися на

встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми на основі взаємної поваги і довіри.

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

Корпоративна культура визначає, яка поведінка працівника є значущою, цінною для підприємства (організації). Як вважає Е. Уткін: “Зміст корпоративної культури полягає в тому, щоб цінності компанії і людини збігалися” [12, с.338]. При цьому важливі і зовнішні прояви (стиль одягу, атрибутика, дизайн і т.п.).

На формування корпоративної культури впливають не тільки внутрішні, але і зовнішні стосовно підприємства (організації) фактори: релігія, менталітет народу, рівень розвитку культури й економіки та ін.

Незважаючи на те, що корпоративна культура є досить абстрактним поняттям, на багатьох вітчизняних підприємствах (організаціях) її основні принципи зафіксовані документально відповідними наказами і положеннями.

Зокрема, на Новокраматорському машинобудівному заводі розроблене “Положення про корпоративну культуру”, положення “Трудова етика працівника” і “Трудова етика керівника”. До числа базових принципів корпоративної культури ЗАТ НКМЗ, схематично представлених на рис. 9.2, віднесені наступні [6, с.410 - 414]:

- дисципліна і ретельність;
- впевненість у кращому майбутньому і здатність до виживання;
- діловитість і заповзятливість;
- сміливість і свідомий ризик;
- відповідальність і борг;
- творчість і ініціатива;
- компетентність і високий професіоналізм;
- порядність, взаємоповага і взаємодопомога;