**Тема 5. Мотивація до праці в системі-бізнес-менеджменту**

Усі концепції управління єдині в одному: мотивація є невід’ємною та важливою частиною діяльності керівника (менеджера). Лі Яккока у своїй книзі зазначив, що «робота менеджера *полягає у тому, аби мотивувати підлеглих»*.. З виникненням «тейлоризму» його прихильники означили мотивування за принципом покарання та винагородження більш ефективним, об'єктивно визначивши поняття «достатнього денного виробітку» та запропонувавши оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їхньому внеску. Результатом впровадження нової системи матеріального заохочення стало збільшення продуктивності праці та ефективніше застосування

спеціалізації та стандартизації.

Неокласики (Е. Мейо, М. Фолетт, А. Маслоу) визначили потреби як

*«рушійні сили»* людської поведінки та довели неможливість задоволення всіх існуючих у людини потреб суто економічними засобами. В результаті роботи цих дослідників сформувалися два теоретичні напрями, які отримали назву змістовних і процесуальних теорій мотивування, а в менеджменті з’явилося визначення таких понять як *«потреби», «спонукання»* та *«винагородження»*.

*Потреба - психологічне або фізіологічне відчуття людиною нестачі чогось* . Потреби за своєю сутністю можуть бути первинними або вторинними.

Первинні потреби у людини є успадкованими (визначеними на генетичному рівні) та притаманними їй від самого народження. *Первинні потреби пов’язані з необхідністю забезпечення людської життєдіяльності та рекуррентності (здатності до продовження роду)*.

В основі системи поведінки кожної людини завжди лежить певний набір спонук, які визначають вибір людиною альтернативних варіантів учинків у кожний конкретний момент часу.

*Мотив (спонука) - внутрішня сила, що спонукає людину до дій*.

*Ціннісна орієнтація* – *вибіркове ставлення людини до носія цінності, який може бути реальним предметом задоволення потреб окремої людини чи соціальної спільності. Вона дозволяє судити про ступінь втілення соціально необхідних норм, регламентацій, зразків поведінки в індивідуальній свідомості*.

Ціннісні орієнтації людини нерозривно пов’язані з ціннісними уявленнями.

*Ціннісні уявлення - погляди визначених суспільних груп, до яких належить людина*.

Індивідуум засвоює ціннісні орієнтації суспільства протягом свого життя, забезпечуючи собі можливість взаємодії з навколишнім світом та формуючи

певну модель поведінки, яка не викликає заперечень або відторгнення в інших осіб. Моделюючи своє життя на основі ціннісних орієнтацій, людина розробляє життєві плани, які можуть стосуватися її особистого або професійного розвитку та виступають програмою дій на віддалене майбутнє. Таким чином формуються вторинні потреби людини.

*Вторинні потреби формуються у людини в процесі становлення її як особистості, під впливом суспільного середовища та панівних у ньому ціннісних уявлень і орієнтацій.*

Складність мотивування підлеглих на основі використання їхніх особистих потреб полягає у труднощах виявлення, верифікації та оцінки потреб керівником. Спонукання до дій не просто пов’язане з відчуттям людиною нестачі якоїсь категорії або з некомфортним станом, *спонукання повинно мати визначену спрямованість*. Спонукання виступає поведінковим проявом потреби та сконцентроване на задоволенні цієї потреби визначеним способом.

*Винагородження* – *це все те, що людина вважає цінним для себе.* Оскільки ціннісні орієнтації у людей індивідуальні, то різнитися буде й оцінка винагороди та її відносної вартості. Менеджмент має справу з двома типами винагородження: внутрішнім і зовнішнім.

*Внутрішнє винагородження* надає працівникам організації сама робота. Внутрішнє винагородження виникає внаслідок відчуття досягнення мети, розуміння важливості та значущості виконуваної роботи, самоповаги.

Проте більшість найманих працівників продають свої зусилля в обмін не лише на внутрішнє винагородження, але й з метою отримання матеріальної (переважно грошової) компенсації за витрачену працю. У цьому випадку мова йде про зовнішнє винагородження, яке надається організацією у вигляді заробітної плати, премій, бонусів, соціального пакету або суспільного статусу

Діяльність сучасної організації передбачає виконання великої кількості різноманітних завдань і операцій, які об’єднуються в окремі робочі місця. Якщо робочі завдання розроблені з урахуванням технологічних вимог, навичок та здібностей підлеглих, то співробітники отримують стимул до максимальної інтенсивності праці. Для описання цього процесу застосовується поняття

«*проектування робочого завдання*» *(job design*).

*Проектування робочого завдання – це методи, за допомогою яких робочі задачі й операції об’єднуються в окремі робочі завдання*.

Чим більшою є спеціалізованість робочого завдання, тим більш складним і проблематичним стає мотивування співробітників. Однією з найперших спроб подолати цей недолік надмірної спеціалізації стало горизонтальне розширення робочих завдань за рахунок збільшення кількості інших завдань і операцій, необхідних для виконання конкретного робочого завдання. Але розширення робочих завдань призвело до вельми скромних результатів у мотивуванні підлеглих, а в окремих випадках спричиняло прямо протилежний ефект.

Інший підхід до проектування мотивуючих робочих завдань полягав у їх вертикальному розширенні. Вертикальне розширення робочого завдання передбачало, що до виконуваних працівником завдань додаються функції планування та оцінки своєї діяльності. Перевагою використання зазначеного підходу є збільшення міри контролю працівників над виконуваною ними роботою. Працівників при цьому для виконання доручених завдань наділяють необхідними повноваженнями, які, зазвичай, належать до компетенції їхніх безпосередніх керівників.

Як концептуальна структура для аналізу проектів робочих завдань поширення набула *модель характеристик робочих завдань* (*JCM – Job Characteristics Model*), згідно якої робоче завдання може бути описане п’ятьма головними характеристиками:

* різноманіттям навичок працівника;
* цілісністю завдання;
* значимістю завдання;
* рівнем самостійності у прийнятті рішень і виконанні завдання;
* наявністю системи зворотного зв'язку.

З мотиваційної точки зору модель JCM передбачає, що співробітники мають отримувати внутрішнє задоволення (винагороду), дізнавшись (через зворотний зв'язок), що вони якісно виконали поставлену задачу (відчули відповідальність як наслідок автономії), виявивши при цьому значний інтерес і доклавши суттєвих зусиль (відчувши значимість, яка є наслідком різноманіття навичок, цілісності задачі та її значимості).

У сучасній практиці мотивування серед керівників здобули популярність

*теорія управління за цілями* та *теорія підкріплення*.

Згідно принципів *управління за цілями* (*MBO – Management By Objectives*) конкретність і визначеність мети сприяє підвищенню показників інтенсивності праці. Дослідження довели, що на співвідношення «цілі – інтенсивність праці» впливають ще три додаткових фактори: обов’язки стосовно цілей, рівень самоефективності виконавців і національна культура. Відповідно теорії управління за цілями, особа приймає певні зобов’язання для досягнення визначених цілей, причому збільшення інтенсивності праці відбувається у тих випадках, коли людині притаманні високий ступінь самоконтролю, а особисті цілі вона визначає самостійно, а не одержує згори.

*Самоефективність* – *це ступінь впевненості особи у тому, що вона здатна виконати поставлені перед нею задачі*. *Інтенсивність праці* – *це витрати працівником фізичної, розумової та нервової енергії на одиницю робочого часу*.

*Теорія підкріплення* вважає, що поведінка працівника, перш за все, залежить від зовнішніх чинників, так званих *засобів підкріплення*.

*Засоби підкріплення* – це будь-які негайні дії, які підвищують імовірність повторення (або відмови від повторення) певних поведінкових шаблонів працівника. Засоби підкріплення можуть нести позитивні та негативні наслідки для особи, мати грошову або не грошову форму. Фактично дана теорія під засобами підкріплення розглядає категорію *стимулів – зовнішніх чинників, які*

*спонукають людину до визначених дій*.

*Стимулюванням праці називають цілеспрямований вплив на людину або групу людей задля підтримання необхідних рівня її трудових зусиль, досягнення визначених показників продуктивності та інтенсивності праці.* Метою стимулювання праці є підвищення продуктивності праці та удосконалення організації праці.

*Продуктивність праці (ефективність) це її плідність, тобто здатність конкретної праці до створення за одиницю часу певної кількості споживчих вартостей.* У свою чергу, споживчими вартостями називають здатність товару задовольняти певну потребу людини своїми споживчими властивостями (корисністю).

Удосконалення організації праці передбачає вертикальне та горизонтальне розширення робочих завдань, збагачення праці, застосування гнучких графіків роботи, створення дистанційних робочих місць і поліпшення умов праці.

*Жорстке стимулювання* базується на примушуванні людини витрачати більше зусиль. В основі такого підходу є орієнтація на застосування санкцій і покарань для досягнення очікуваного результату.

*Ліберальне стимулювання* полягає у заохоченні людини до збільшення зусиль при забезпеченні відповідного винагородження, яке дозволяє відновлювати витрачені зусилля.

Механізм стимулювання в межах основної заробітної платні, яка виступає змінною величиною та виконує функції преміального заохочення, передбачає дві важливі умови:

* диференціацію посадових окладів із врахуванням якісних відмінностей праці;
* диференціацію індивідуальної оплати для посади або тарифного розряду в залежності від трудових досягнень, особистих і ділових якостей на основі періодичної атестації.

Стимулювання базується на таких принципах:

* + 1. Випереджаючого зростання продуктивності праці до зростання грошової винагороди (основної та додаткової заробітної оплати) – працівник має спочатку створити більшу кількість нової вартості, а згодом частина її повернеться до нього у вигляді заробітної плати та премій.
    2. Обмеженості дії грошового стимулювання – протягом короткого періоду часу підвищення прибутку спричиняє ефект трудового ентузіазму (це може тривати до трьох місяців), а згодом відбувається адаптація працівника до нового рівня заробітної плати і стимулююче значення винагородження втрачається.
    3. Дискретності преміювання – преміальні винагороди, якщо вони починають отримувати постійний і регулярний характер, сприймаються як гарантоване явище та перестають виконувати функції стимулювання.
    4. Особистої цінності винагородження – виконання роботи має

збільшувати професійну майстерність і підвищувати трудову самооцінку людини.

* + 1. Оплати за ризик – потреба у підвищенні стимулу природня для всіх випадків трудової активності в незвичних або вкрай складних умовах.
    2. Балансу інтересів – стимулювання має забезпечувати необхідний рівень якості виконуваних робіт (наданих послуг) протягом визначеного періоду часу.
    3. Комплексності – найбільший ефект досягається при поєднанні різного роду стимулів (матеріальних і нематеріальних).