

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**С. О. Гайдученко**

**ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

# **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності  
7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”)*

**Харків – ХНУМГ – 2013**

**Гайдученко С. О.** Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.

Автор: к. держ. упр., С. О. Гайдученко

Рецензент: д.е.н., доц. М. М. Новікова

Затверджено на засіданні кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 15 від 5 березня 2013 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>Вступ</b> .....	4
<b>Модуль 1 Концептуальні основи мотивації персоналу</b> .....	5
<b>ЗМ 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу</b> .....	5
<b>1. УНЕ Сутність і зміст мотиваційного менеджменту</b> .....	5
<b>2. УНЕ Мотиваційний процес</b> .....	11
<b>3. УНЕ Поняття про мотиви і стимули діяльності</b> .....	18
<b>ЗМ 2. Становлення і розвиток теорії і практики мотивації</b> .....	27
<b>4. УНЕ Первісні теорії мотивації</b> .....	27
<b>5. УНЕ Змістові та процесуальні теорії мотивації</b> .....	33
<b>Модуль 2 Управління мотивацією персоналу</b> .....	41
<b>ЗМ 1. Особистість як об'єкт мотиваційного управління</b> .....	41
<b>1. УНЕ Мотиваційні характеристики особистості</b> .....	41
<b>2. УНЕ Потреби працівників і персональні мотиватори</b> .....	47
<b>3. УНЕ Індивідуальність співробітників і мотивація</b> .....	53
<b>4. УНЕ Оцінка персоналу в системі мотивації праці</b> .....	59
<b>5. УНЕ Мотивація колективів</b> .....	65
<b>ЗМ 2. Методи і технології мотивації персоналу</b> .....	71
<b>6. УНЕ Методи мотивації в управлінні</b> .....	71
<b>7. УНЕ Оплата праці та мотивація</b> .....	81
<b>8. УНЕ Організаційна культура як фактор мотивації персоналу</b> .....	90
<b>9. УНЕ Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією</b> .....	97
<b>10. УНЕ Зарубіжний досвід мотивації персоналу</b> .....	102
<b>Список джерел</b> .....	110

## ВСТУП

Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Мотивація персоналу – дисципліна, у процесі вивчення якої досліджуються шляхи і методи впливу на працівників з метою формування в них потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності.

Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

Трудова мотивація за своїм змістом – складне і багатофакторне явище. Мотивів, що визначають поведінку людини в процесі праці, безліч. Поведінка працівника є результатом одночасної дії комплексу мотивів. Саме через сполучення різноманітних спонукальних елементів розкривається мотиваційний процес індивідуальної трудової поведінки.

Вивчення і глибоке осмислення проблем трудової мотивації студентами є необхідною умовою здійснення грамотної управлінської діяльності в умовах ринкових відносин. Знання основних економічних і психологічних законів і закономірностей мотиваційного менеджменту дозволить фахівцю так організувати роботу організації і суб'єкта господарювання, щоб персонал трудився з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності.

# МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

## ЗМ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### 1. УНЕ СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### *Поняття мотивації*

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

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

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації: визнання праці співробітників, які домоглися високих результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності; демонстрація схвального ставлення фірми до високих результатів праці співробітників; популяризація результатів праці, співробітників, які одержали визнання; застосування різних форм визнання заслуг; поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників. Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного уявлення про особливості їхньої поведінки.

#### *Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.*

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

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

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

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

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

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

Функція організації спрямована на формування стрункої системи спільної діяльності людей. У цієї функції два аспекти: створення (проектування) організаційної структури фірми; організація ефективної взаємодії елементів фірми (рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих).

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

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

Зовсім інша мотивація в керівників і працівників організації, яка має невелику кількість рівнів управління (дрібну або плоску організаційну структуру). У такій організації легше формуються вертикальні комунікації; вище керівництво перебуває ближче до лінійних підрозділів. Значне навантаження менеджерів, неможливість стежити за всіма підлеглими змушують їх серйозно ставитися до добору працівників, делегувати їм завдання й повноваження. Персонал мотивований на прояв самостійності, ініціативи; більшою мірою реалізуються потреби людей у повазі, самовираженні, у меншій - почуття захищеності, причетності, тому що працівники змушені самостійно ухвалювати рішення щодо виникаючих проблем.

Функція контролю й оцінки складається в зіставленні реально досягнутих результатів із запланованими, спостереженні за процесами, що відбуваються в керованому об'єкті, порівнянні його параметрів із заданою програмою функціонування, виявленні відхилень і виконанні корегувальних дій. Зв'язок функцій мотивації й контролю простежується на всіх етапах виконання завдання підлеглими, але особливо - на попередньому й заключному. Попередній контроль здійснюється ще до початку виконання завдання і припускає розробку чітких норм, стандартів і вимог, які регламентують документи; постановку конкретних цілей і завдань виконавцям; розробку систем винагороди; матеріальне забезпечення; підбір фахівців. За допомогою перерахованих засобів діяльності людей надається певний зміст, визначаються чіткі орієнтири і стандарти їхньої поведінки, за проходження яких вони отримають винагороду.

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

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

Функція прийняття рішень складається у виборі альтернативи, одного варіанта дій з декількох для виконання поставлених завдань і досягнення певних цілей. Це основна функція керівника. Зв'язок функцій прийняття рішень і мотивації проявляється при розгляді наступних питань: як швидко й вчасно приймаються в організації рішення з виникаючих проблем; чи здійсненні, законні й правочинні прийняті рішення (у протилежному випадку мотивація підлеглих на їхнє виконання значно ослаблена); чи дотримується справедливості у процесі прийняття рішень (особливо це важливо для рішень із проблем персоналу); чи залучаються підлеглі до прийняття рішень.

Вплив ступеню залучення підлеглих до прийняття рішень на їхню мотивацію розглянемо окремо, тому що він неоднозначний. З одного боку, участь у прийнятті рішень задовольняє потребу персоналу в приналежності, причетності до організації, зменшує можливість конфліктів, з'єднує колектив і підвищує продуктивність роботи в цілому. Але поряд з позитивними моментами можуть виявитися й негативні наслідки, які демотивуюче впливають на працівників: може виникнути загроза серйозного підриву формальних повноважень менеджера (якщо колектив дізнається, що менеджер прийняв неефективне рішення і запропонує більш ефективне); підлеглі можуть передчасно довідатися про неприємні для них події (майбутнє скорочення штатів, звільнення і т.п.); може відбутися витік інформації в конкурентні фірми; малоосвічені, байдужі й безініціативні співробітники не зрозуміють таких дій менеджерів. Тому менеджери повинні залучати підлеглих до прийняття рішень тільки в певних умовах.

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

Матеріальна мотивація - прагнення достатку, більш високого рівня життя залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації й суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації.

### Класифікація мотивації

Мотивацію класифікують по декількох ознаках (рис. 1.1).



Рис. 1.1 — Класифікація мотивації

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту, почуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого боку - із самовираженням, самореалізацією працівника.

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

За використаними способами розрізняють мотивацію нормативну, примусову, стимулюючу.

Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження і т.п.

Примусова мотивація базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Стимулювання – вплив на особистість, а не на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що збуджують працівника до певної поведінки. Перші два види прями, оскільки передбачають безпосередній вплив на підлеглих, третій – непрямий, оскільки у його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів.

За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше; вони сумлінніше виконують роботу, затрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Внутрішнє спонукання до дії є



результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д. Внутрішня й зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно управляти можна тільки опираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

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

#### *Проблеми управління мотивацією*

Перелічимо основні фактори, які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих.

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

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

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

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

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

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

### *Еволюція мотиваційного менеджменту.*

Проблема мотивації людей до праці завжди була актуальною. Спроби знайти способи підвищення продуктивності роботи людей за їх засобами мотивації вживали з древніх часів. Ще близько 2 тис. років до н.е. цар Вавилону Хамурапі законодавчо встановив для деяких підданих рівень заробітної плати. А можливість стимулювання за допомогою заробітної плати працівників через тисячу років довів Навуходоносор II. За 400 років до н.е. перський цар Кир висував ідеї про необхідність дослідження причин мотивації людей. Як бачимо, керівники, у тому числі вищі, усвідомлено або неусвідомлено намагалися здійснювати функцію мотивації працівників. У стародавні часи для цього служили покарання, а для обраних - нагороди.

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

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

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

Значний внесок у розвиток теорії й практики мотивації трудової діяльності внесли представники наукової школи керування Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон. Ф. Тейлор вивчив особливості виробничих процесів на декількох підприємствах і дійшов висновку, що основною причиною низької продуктивності праці працівників є недосконала система стимулювання працівників. Ф. Тейлор запропонував використовувати систему матеріальних стимулів, основним з яких є винагорода, яка для того щоб надавати належний ефект, повинна виплачуватися відразу за виконанням роботи. Для підтримки в працівників стану постійного очікування винагороди Ф. Тейлор використовував прогресивну систему оплати праці, в основі якої лежали певні принципи: плата людині, а не робочій одиниці; установлення розцінок на основі точного знання, а не здогадів; однаковість розцінок. Завдяки введенню цієї системи підвищилися продуктивність праці і, як наслідок, заробітна плата, у робітників з'явилася зацікавленість в інтенсивній роботі, співробітництві з адміністрацією і т.п.

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

Для більш успішного, ефективного управління мотивацією необхідно було вивчати людину, її психологічні особливості, адаптаційні можливості. Спочатку

сформувалася "поведінкова школа", яка досліджувала поведінку людини у виробничому середовищі й залежність її мотивації від досягнутого стану. Вважається, що початок цьому напрямку поклав один із засновників поведінкової школи Э. Мейо, психолог-клініцист. У 1927-1932 р. він з колегами проводив на заводах компанії "Вестерн Електрик" у Хоуторні експерименти з метою визначення можливостей підвищення продуктивності праці працівників. Експерименти показали, що мотиви трудової поведінки людей визначаються не тільки діючою на підприємстві системою матеріального стимулювання, але й багатьма соціально-психологічними факторами. Учені стали надавати великого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин, груповим нормам, комунікаційним бар'єрам, неформальним організаціям, гуманізації взаємин адміністрації й працівників.

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

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

## **2. УНЕ МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС**

### *Зміст мотиваційного процесу*

*Структурно процес мотивації охоплює кілька послідовних стадій:*

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

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

3. Визначення цілей (напряму) дії. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина погоджує кілька моментів: що вона буде мати після задоволення потреби; що вона повинна зробити для одержання бажаного; наскільки досягне бажане; наскільки те, що можна одержати, задовольнить потребу.

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

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

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

Створенню ефективної системи управління мотиваційним процесом заважають наступні фактори:

- Неочевидність методів, які діють у конкретній ситуації.
- Складність системи потреб.
- Розбіжності мотиваційних структур окремих моделей.
- Неадекватна оцінка (недооцінка або переоцінка) людей – учасників мотиваційного процесу.

#### *Потреби як основа мотивації*

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

#### *Існує кілька визначень поняття "потреба":*

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

Потреба, з нейрофізіологічної точки зору, це домінанта, стійкого збудження цільових механізмів головного мозку, які пов'язані з регуляцією необхідних поведінкових актів. Виникла потреба викликає мотиваційне збудження відповідних нервових центрів, спонукаючи організм до означеного виду діяльності. Виникаючі в результаті діяльності все нові і нові потреби являються основним стимулом як розвитку окремих особистостей, так і історичного прогресу людства в цілому.

Потреби – це необхідність підтримки стабільності оптимальних параметрів життєдіяльності організму – комфортного стану. Потреби зароджуються на тлі виниклого дискомфорту. Вони визначають спрямованість психіки даної людини, підвищену збудливість її до окремих сторін дійсності. Суттєво, що в процесі задоволення потреби відбувається як розвиток особистості, так і зміна оточуючого середовища, в якому живе людина. А це означає, що саме адаптивні процеси і потреби є рушійною силою розвитку та активності людини. Потреби мають одночасно і активний і пасивний характер, бо, з одного боку, вони задають людині умови біосоціального комфортного існування і пов'язані з виникненням дефіциту в комфортній сфері – соціальній або біологічній. З іншого – потреби стимулюють активність людини, спрямованої на усунення цього дефіциту і стабілізації комфортного стану.

Властивістю потреб є також діалектична єдність їх суб'єктивної і об'єктивної сторін.

Суб'єктивний бік потреби: а) це конкретний нестаток чогось, необхідність; б) це рівень розвитку цього нестатку, що посилює або послаблює імпульс до дії; в) це суб'єктивні засоби задоволення потреби; г) це, нарешті, значущість задоволення потреби та зусилля, необхідного для її задоволення.

Об'єктивний бік потреби характеризується наступним: а) об'єктом нестатку, потреби; б) ситуацією, що сприяє або не сприяє задоволенню потреби; в) об'єктивними засобами можливості задоволення потреби.

Однією з головних властивостей потреб є їх *предметність*, тобто потреби завжди жорстко “приземлені” та “прив’язані” до певних об’єктів і явищ зовнішньої дійсності. Суттєво також, що потреби мають суспільно-особистісний характер, тобто вони завжди пов’язані з наявними потребами суспільства, формуються і розвиваються в контексті розвитку останніх.

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

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

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

Такий тип поведінки зображений на рис. 2.1.



Рис. 2.1 — Модель мотивації поведінки через потреби

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери повинні створювати ситуації, при яких люди відчують, що можуть задовольнити потреби завдяки поведінці, що приводить до досягнення цілей організації.

Оскільки процес задоволення потреб являє собою цілеспрямовану діяльність, вони є джерелом активності особистості. Суб'єктивно усвідомлюючи мету як потребу, людина переконується, що задовольнити останню можливо лише завдяки досягненню цілі.

Потреби проявляються у мотивах, потягах, бажаннях, які спонукають людину до діяльності.

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

*Потяг* - психічний стан, що проходить, який виражає неусвідомлену або недостатньо усвідомлену потребу людини.

*Бажання* - потреба, що відображає думку про можливість володіти чим-небудь або здійснити що-небудь. Бажання як мотив діяльності характеризується досить виразною усвідомленістю потреби. При цьому усвідомлюються не тільки її об'єкти, але й можливі шляхи задоволення.

Потреби як внутрішні психічні стани регулюють поведінку людини, визначають спрямованість її мислення, почуттів і волі. Задовольняючи потреби і досягаючи мети, людина тим самим створює нові об'єкти, нові умови середовища, які породжують і нові потреби.

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

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

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

#### *Класифікація потреб*

Потреби людей класифікують за різними ознаками рис.2.2. За походженням потреби бувають природними і культурними.

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

Культурні потреби відображають залежність активної діяльності людини від продуктів людської культури, їхні коріння перебувають у джерелах людської історії. До об'єктів культурних потреб належать предмети, які є засобом задоволення якої-небудь природної потреби в умовах тієї або іншої історично сформованої культури (наприклад, виделка і ложка, палички для їжі), або необхідні для культурного і трудового спілкування з іншими людьми, громадського життя людини.



*Рис.2.2 — Класифікація потреб*

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

Розрізняють потреби первинні й вторинні.

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

Вторинні - психологічні (наприклад, потреби в успіху, повазі, прихильності, владі, приналежності кому-небудь або чому-небудь). Первинні потреби закладені генетично, а вторинні звичайно усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди здобувають різний досвід, їхні вторинні потреби різняться більшою мірою, чим первинні. Розрізняють такі вторинні потреби, які у більшій чи меншій мірі проявляються у більшості людей: домінування; агресія; пошук дружніх зв'язків; автономія; пасивне підпорядкування; потреба у повазі з боку інших; потреба у досягненні; потреба бути у центрі уваги; потреба у грі; егоїзм; соціальність; потреба у самозахисті; потреба у порядку; потреба у уникненні загроз; потреба у подоланні поразок та інші.

За характером предмета потреби бувають матеріальні й духовні.

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

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

Духовні й матеріальні потреби нерозривно зв'язані.

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

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

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

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

Потреби людини також є *базові, похідні та вищі*.

Базові потреби – це потреби в матеріальних умовах і способах життя, у спілкуванні, пізнанні, діяльності та відпочинку. Вони диктуються об'єктивними законами життя індивіда в суспільстві та його розвитку як особистості. Похідні потреби – це потреби, що формуються на основі базових. До них належать емоційні, культурні, поведінкові, навчальні і ін. Вищі потреби – це потреби, пов'язані з такими аспектами життя людини, як її жертвовність заради інших людей, творчістю особистості та т. ін. Депривація однієї з потреб приводить до деформації особистісної поведінки в цілому. Так, наприклад, неможливість забезпечити свою безпеку веде до зросту рівня тривоги; ускладнення в задоволенні фізіологічних потреб веде до зниження когнітивних потреб і ін.

Серед закордонних класифікацій можна навести психоаналітичний підхід *К. Хорні*, яка вважала, що людині з раннього дитинства притаманні дві основні потреби: у задоволенні біологічних потреб (в їжі, воді, відпочинку, притулку) і потреба у безпеці. Остання може не задовольнятися в разі ворожості оточуючого середовища, що викликає “базову тривогу”. Протягом всього життя людина намагається подолати почуття незахищеності. *К.Хорні* описала *10 невротичних потреб*, які в тій чи іншій мірі проявляються в поведінці більшості людей для того, щоб зменшити (нейтралізувати) “базову тривогу”: 1) в любові та



схваленні (прагнення бути об'єктом уваги та схвалення з боку інших); 2) в залежності від інших (прагнення запобігання самотності); 3) в чітких обмеженнях (прагнення підкорятися встановленому порядку); 4) потреба у владі (прагнення домінувати та контролювати інших); 5) в експлуатації інших (прагнення використовувати інших в своїх цілях і страх бути використаним); 6) в суспільному визнанні (прагнення до високого соціального статусу); 7) у захопленні собою (прагнення створити ідеалізований образ самого себе, який позбавлений слабостей і недоліків, бажання отримувати похвали, компліменти з боку інших); 8) в честолюбстві (прагнення до переваги над іншими); 9) в самодостатності та незалежності (дистанційованість, запобігання будь-яких відносин, які накладають певні обов'язки, запобігання невдач); 10) в бездоганності та незаперечності (прагнення бути морально непогіршним, стриманим, законослухняним, добродійним та доброзичливим).

Автор психоаналітичної теорії самості Х. Когут також описав дві первинні потреби, які виникають в ранньому дитинстві: *потреба в ідеалізації* (бажання оточення значимими людьми які б відповідали всім очікуванням дитини), та *потреба в „зеркалізації”* (бажання бути „відзеркаленим” в свідомості інших в усій своїй унікальності та самоцінності). Поєднання цих потреб визначає прагнення протягом всього життя знайти в іншій людині „ідеальне зеркало”.

Е. Фромм стверджував, що конфлікт між прагненням до свободи та прагнення зберегти безпеку визначає всю мотиваційну сферу особистості. Він описав п'ять *екзистенційних* потреб людини:

1. Потреба в установленні зв'язків. Для подолання ізоляції та відчуження людина прагне до зв'язків з іншими, заснованими на взаєморозумінні, співпраці та спілкуванні.

2. Потреба в подоланні перешкод (натуральних чи придуманих). В людині закладена потреба екстремальності, активного подолання всіляких перешкод на шляху до особистісного зростання, їй притаманний опір пасивності та інертності для того, щоб активно творити своє життя. Реалізація цієї потреби полягає в творчості, ризикованих діях, асоціальній поведінці, і ін.

3. Потреба в закоріненні (в „коріннях”). Люди прагнуть відчувати себе невід'ємною часткою світу. Після розриву симбіотичних зв'язків з матір'ю, потреба в захищеності доповнюється більш складною духовною потребою відчуття стабільності та надійності відносин з реальним оточенням.

4. Потреба в ідентичності. Потреба в тотожності з самим собою, усвідомлення особистої унікальності, розуміння того, ким людина є насправді.

5. Потреба в системі поглядів та вірності (відданості). Людині необхідна система орієнтацій в оточуючому світі, особистий погляд на природу і суспільство, а також об'єкт, у відданості якому людина бачить сенс життя.

Найбільш змістовний перелік потреб належить Х. Мюррею: 1) домінантність – прагнення контролювати, здійснювати вплив, перешкоджати, обмежувати; 2) агресія – прагнення до самоутвердження за рахунок приниження інших; 3) пошук дружніх зв'язків – прагнення зблизити людей, ліквідувати перешкоди між ними; 4) відторгнення інших – прагнення відхилити будь-які спроби зблизитися з боку інших людей, недовірливість, підозрілість; 5) автономія –

прагнення звільнитися від будь-яких обмежень; 6) пасивне підкорення – підкорення силі, прийняття долі, визнання особистої нездатності; 7) потреба в повазі та підтримці; 8) потреба у досягненнях – прагнення досягти чогось більшого, бути послідовним та цілеспрямованим; 9) потреба бути в центрі уваги; 10) потреба в іграх – бажання розваг, психоемоційний відпочинок, психічне і психофізіологічне задоволення; 11) егоїзм (нарцисизм) – прагнення ставити свої особисті інтереси вище за інші, зосередженість на собі, самозадоволеність, самореклама; 12) соціальність – нехтування особистими інтересами задля інтересів і цінностей групи, спрямованість та турбота про інших (альтруїзм, емпатія і ін.); 13) потреба пошуку захисника (покровителя) – очікування поради, допомоги, беззахисність, пошук втіхи, уважного ставлення; 14) потреба надавати допомогу; 15) потреба запобігати покарання – соціальна боязливість, утримання особистих дій з метою запобігти засудження, покарання, прагнення рахуватися з думкою оточуючих; 16) потреба самозахисту – прагнення відстоювати свої права, думки, індивідуальної свободи, посилення на обставини, захищатися; 17) потреба в подоланні поразок і запобіганні невдач – прагнення до самостійних дій, самоповага, честолюбність; 18) потреба в запобіганні небезпеки – боязливість; 19) потреба у порядку – прагнення до акуратності, упорядкованості, точності, краси; 20) потреба висловлювати судження – прагнення ставити питання і відповідати на них, схильність до узагальнення, абстрагування, захоплюватися „вічними проблемами”.

*Х. Мюррей* також визначив декілька груп потреб: 1) первинні (вісцерогенні) – вродженні, які відносяться до природних нужд організму (їжа, вода, сексуальне задоволення, запобігання болю); 2) вищі – сформовані за життя і характеризують людину як соціальну істоту (важливіші серед них – любов, дружба, товариство, співпраця, автономія, агресія, творчість).

Виділяють також потреби: 1) явні (виражені) – мають явний прояв у діях, мові, поведінці, які доступні безпосередньому спостереженню; 2) латентні (приховані) – не проявляються в активній поведінці, але спонтанно проявляються в думках, нездійснених бажаннях, фантазіях, іграх.

За функціями та формами прояву розрізняють потреби: 1) інтравертні – спрямовані на себе; 2) екстравертні – спрямовані на зовнішній світ та інших людей.

### **3. УНЕ ПОНЯТТЯ ПРО МОТИВИ І СТИМУЛИ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### *Мотив як засіб задоволення потреб*

Для того, щоб успішно управляти персоналом організації менеджер повинен обов'язково вивчати основні мотиви поведінки, діяльності, взаємовідносин підлеглих, хоча б у загальних рисах знати їх бажання та інтереси, а також вміти впливати на мотиваційну сферу особистості та передбачати результати роботи.

У літературі існує багато визначень поняття “мотив”. *Мотив* — (від фр. *motif*, від середньовічної латини *motivus*, від лат. *motus* — прикметник минулого часу дієслова *movere* — рухати(ся);) приводити в дію) :

- це внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії, пов'язана з намаганням задовольнити певні потреби;

- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість;

- усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій і вчинків особистості.

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, тому що потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. При одній і тій же потребі в різних людей можуть виникати різні мотиви (наприклад, природна потреба в їжі властива всім, але люди купують різні продукти). Якщо потреби становлять сутність, "механізм" всіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності. Потреба людини - це випробуваний нею нестаток у чому-небудь, мотиви, тобто її спонукання у зв'язку з цим нестатком. Мотиви з'являються майже одночасно з потребами і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб.

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

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

### *Класифікація мотивів*

Мотиви класифікують за групами.

До першої групи належать мотиви, пов'язані з найважливішими *суспільними потребами* особистості за критерієм їх змісту. У цьому випадку розрізняють мотиви: ідейні (пов'язані із світоглядом); політичні (обумовлені ставленням особистості до політики); моральні (основані на моральних нормах і принципах); естетичні (віддзеркалюють етичні смаки).

За джерелом виникнення, *обумовленості* розрізняють мотиви: соціальні (патріотичні); колективістські, пов'язані з діяльністю (діяльнісно - процесуальні); заохочувальні (пов'язані із заохочуванням).

Джерелом виникнення *патріотичних мотивів* є країна, де народилася і живе людина. Джерелом виникнення *колективістських мотивів* є колектив, до якого належить людина (відповідальність перед колективом, інтереси колективу, взаємовідносини в колективі). Джерелом виникнення *мотивів пов'язаних з діяльністю* є конкретна діяльність (особливість трудової діяльності, умови праці). Джерелом виникнення *заохочувальних мотивів* є матеріальне і моральне стимулювання, винагорода (у вигляді зарплати, премій, надбавок чи похвал).

В окрему групу об'єднуються мотиви *за видами діяльності*: суспільно-політичні; професійні; учбово-пізнавальні.

За часом прояву мотиви: постійні (діють протягом всього життя людини, наприклад, задоволення природних потреб); тривалі (діють протягом багатьох

років, наприклад, пов'язані з пізнавальною потребою); короткочасні (діють протягом обмеженого часового інтервалу).



Рис. 3.1 — Класифікація мотивів

*За силою прояву* мотиви: сильні (особливо дієва мотивація); помірні (середня сила прояву); слабкі (несуттєво впливають на діяльність).

*За проявом у поведінці* мотиви: реальні (актуальні, які збуджують поведінку і дію); потенційні (мотиви сформовані, але не проявляються в даний момент, вони можуть бути проявлені в майбутньому, чи були проявлені в минулому).

*За ступенем усвідомленості* мотиви: усвідомленими; неусвідомленими.

Як правило до діяльності людину спонукає не один, а багато мотивів, які знаходяться у різних взаємозв'язках. В основі того чи іншого вчинку може бути боротьба мотивів; вони можуть підсилювати чи послаблювати друг друга; серед них можна виділити основний, який підпорядковує собі інші.

*Мотиви виконують три основні функції:* *спонукаюча* (полягає у тому, що мотиви обумовлюють вчинки особистості, її поведінку і дії. Реалізація особистості залежить перш за все від сили мотивів, їх актуалізації); *спрямовуюча* (полягає у виборі і здійсненні певної лінії поведінки, діяльності. Ця функція залежить від стійкості мотивації, ієрархії мотивів); *регулююча* (полягає у тому, що поведінка і діяльність у залежності від особливостей мотивації носить або особистий характер, або спрямовані на реалізацію інтересів колективу, організації).

#### *Мотиви і спрямованість особистості*

Мотиви зв'язані також зі спрямованістю особистості, тобто по суті, з сукупністю її найважливіших життєвих цілей. Однак спрямованість - поняття більш широке, чим мотив.

*Спрямованість особистості* - це сукупність стійких мотивів, поглядів, переконань, потреб та устремлінь, орієнтуючих людину на певну поведінку і діяльність, досягнення життєвих цілей. Спрямованість завжди соціально обумовлена і формується в процесі навчання і виховання, виступає як властивість особистості, що виявляється у світоглядній, професійній спрямованості, у діяльності, пов'язаній з власним захопленням, заняттям чим-небудь у вільний від основної діяльності час.

Спрямованість впливає на виникнення мотивів, хоча і мотиви сприяють формуванню спрямованості. Система стійких мотивів може свідчити про спрямованість, що сформувалася. Якщо спрямованість виражає спрямованість до мети, то мотивами визначається її постановка (наприклад, професійна спрямованість людини - прагнення опанувати тією або іншою професією - виникає під впливом сукупності мотивів, пов'язаних з популярністю, престижністю, прибутковістю цієї професії). Розглядаючи поведінку людини, аналізуючи її вчинки, необхідно прагнути з'ясувати мотиви. Тільки в цьому випадку можна судити, випадковий або закономірний для неї той або інший вчинок, запобігти виникненню одних рис особистості й заохотити розвиток інших.

#### *Мотиваційна сфера особистості*

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

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

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

У мотиваційній сфері особливе місце займають соціальні мотиви, що істотно впливають на діяльність людини в організації (прагнення завоювати високий авторитет, почуття власного достоїнства), а також мотив самовираження, самоактуалізації, що полягає в прагненні особистості виявити і розвинути свої здатності, уміння, якості. В ієрархії мотивів особистості ці й інші мотиви можуть по-різному співвідноситися, взаємодіяти, бути провідними або підлеглими. Тому керівник, прагнучи зрозуміти ту або іншу людину, по суті, повинен розібратися в структурі його мотивів, в особливостях побудови його мотиваційної сфери. Крім того, що Мотиваційна сфера людини має складну будову, вона має також дуже складну, тонку динаміку.

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

*Множинність мотивів* є наслідком збільшення не тільки кількості потреб сучасної людини, але також засобів і предметів їхнього задоволення. Це властивість мотивів проявляється також у тому, що реалізація однієї й тієї ж потреби зв'язана

звичайно із сукупністю не тільки однорідних, але й різнорідних мотивів. Множинність відбиває, насамперед, розвиненість змісту мотивації, що забезпечує позитивне стійке відношення до діяльності. Вона припускає наявність достатньої кількості мотивів, вимірюваних за допомогою кількісних і якісних показників.

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

*Ієрархічність мотивації* визначається на підставі оцінки "головування" різних груп мотивів відповідно до певного порядку співпідпорядкованості, ранжирування.

*Сила мотивації* як показник непереборного прагнення особистості оцінюється за ступенем і глибиною усвідомлення (розуміння, "присвоєння", "прийняття") потреби і мотиву, з його інтенсивності.

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

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

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

Оцінка особливостей мотиваційної сфери має важливе значення для прогнозування успішної діяльності. Дослідження показують, що для стійкої, високоєфективної діяльності людини необхідні такі фактори: розвиненість мотивів певної діяльності (їхня множинність), що забезпечує позитивне відношення до неї; достатня сила мотивів; стійкість мотивів; певна структура мотивації; певна ієрархія мотивів.

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

Мотивація впливає і на емоції, задаючи їх характеристики. Наприклад, ті самі явища викликають в одних людей радість, а в інших - гнів і обурення.

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

#### *Мотиваційні стратегії діяльності. Етапи формування мотивів*

З мотивами пов'язані мотиваційні стратегії діяльності людини, які можуть сприяти або протидіяти її прогресивному розвитку. Розвитку особистості сприяють *мотиваційні стратегії*, які характеризуються вибором високо значущих цілей, а досягнення їх вимагає мобілізації функціональних та інтелектуальних можливостей, переборення труднощів, часто в умовах ризику. Мотиваційні стратегії, які не сприяють прогресивному розвитку особистості, характеризуються звуженням сфери діяльності. Проте слід уникати так званих неадекватних мотиваційних стратегій, які виявляються у виборі цілей, що значно переважають можливості людини, або у високій мобілізації цих можливостей на досягнення легко доступних цілей. Це означає, що рівень домагань, які спонукаються певними мотивами, має характеризуватися такою складністю і трудністю завдань, виконання яких приносить людині задоволення.

Існує так званий *оптимум мотивації*, який забезпечує найкращу якість виконання роботи. Він залежить від складності завдання. Ця залежність відома під назвою *закону Йеркса—Додсона* і означає, що у випадку складного завдання оптимум досягається при слабкій мотивації, тоді як легкому завданню відповідає сильна мотивація.

*Мотиви формуються поетапно. Перший етап* характеризується усвідомленням спонукання, яке включає усвідомлення його предметного змісту, способів дії і результату. Усвідомлене спонукання виступає мотиваційною одиницею, якою можуть бути потреба, схильність, бажання. *Другим етапом* є прийняття мотиву. Щоб усвідомлене спонукання перетворилося на особистісний мотив, воно повинно бути внутрішньо прийняте людиною, тобто співвіднесене з ієрархією особистісних цінностей. *Третій етап* пов'язаний з реалізацією мотиву, на якому його спонукальна функція поєднується з функцією задоволення потреби. Якщо неможливо реалізувати прийнятий мотив, то у працівника виникає фрустрація. Фрустрація — це психічний стан людини, викликаний об'єктивно непереборними (або суб'єктивно так сприйнятими) труднощами виконання завдання, досягнення мети. Наслідком цього може бути зниження самооцінки і рівня домагань. *На четвертому етапі* мотив закріплюється в характері людини, перетворюється на властивість особистості, тобто на потенційні спонукання. *Кінцевим етапом* у розвитку мотивів є актуалізація потенційних спонукань, тобто відповідний вияв їх як рис особистості в умовах внутрішньої або зовнішньої необхідності. Стосовно мотиваційної сфери такими рисами є мотив досягнення успіхів і мотив уникнення невдач, а також певний локус контролю, самооцінка і рівень домагань.

Мотив досягнення успіхів — намагання людини добитися успіхів у діяльності і спілкуванні. Мотив уникнення невдач — відносно стійке намагання людини уникнути невдач у життєвих ситуаціях, пов'язаних з оцінкою результатів її діяльності іншими людьми. Локус (локалізація) контролю — якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім факторам і обставинам (зовнішній локус) або власним

зусиллям і здібностям (внутрішній локус). Схильність до зовнішнього локусу контролю властива людям, невпевнених у своїх здібностях, невірноважених, несамостійних у прийнятті рішень, часто безвідповідальних. Люди з внутрішнім локусом контролю послідовні, наполегливі в досягненні мети, впевнені в собі, врівноважені, незалежні, схильні до самоаналізу і критичної самооцінки.

*Самооцінка* — це оцінка особистістю своїх можливостей, якостей, місця серед інших людей. Бажаний рівень самооцінки, максимальний успіх у діяльності, якого прагне добитися людина, характеризують її рівень домагань. Він виявляється в характері поставлених цілей і труднощах їх досягнення. Цей рівень може бути адекватним або неадекватним можливостям людини. Вирішальним фактором у становленні рівня домагань є переживання людиною своїх досягнень як достатніх чи недостатніх, а тому він залежить від двох протилежних мотиваційних тенденцій — мотиву досягнення успіху (Му) і мотиву уникнення невдачі (Мн). Переважання тієї чи іншої мотиваційної тенденції зумовлене вибором ступеня складності задачі. Люди з переважанням мотиву досягнення успіху ( $Му > Мн$ ) вибирають задачі середнього ступеня складності. Орієнтовані на уникнення невдачі надають перевагу задачам дуже легким, що гарантує успіх, або дуже важким, не вирішення яких не дає підстав для почуття приниження.

Згідно з теорією трудової мотивації *Дж. Аткинсона*, сила мотивації прагнення до успіху (Су) залежить від двох ситуативних змінних: можливості успішного завершення діяльності — Ву та привабливості успіху — Пу і може бути виражена формулою:

$$Су = Му \times Ву \times Пу.$$

Привабливість успіху ( $Пу = 1 - Ву$ ). Це означає, що чим більша можливість успіху, тим нижча його привабливість.

Особи, які приймають невдачу заради високої привабливості можливого досягнення успіху, віддають перевагу складним завданням і належать до ризикованого типу особистості. Таких працівників доцільно використовувати для пошуку нетипових, нетрадиційних рішень. Слід зазначити, що мотив уникнення невдачі виявляється як стійка тенденція працівника робити все від нього залежне не для того, щоб добитися більших успіхів, а для того, щоб виконати роботу не гірше за інших. Отже, потенціал його недовикористовується.

Вивчення рівня домагань працівників дозволяє краще зрозуміти мотиви їх поведінки і управляти мотиваціями. Шляхи підвищення рівня домагань залежать від індивідуальних особливостей працівників та їх урахування в управлінні розвитком персоналу.

*Психологічні вимоги до стимулювання ефективності праці зводяться до забезпечення рівноваги між здібностями працівника і стимулами; постановки перед працівниками правильно вибраних цілей, залучення їх до цілей організації; особистої зацікавленості працівників у загальних результатах праці, досягнення яких відповідає їхнім потребам, інтересам та очікуванням.*

#### *Стимули і стимулювання*

*Стимул* (з лат. *batig*) — у Стародавньому Римі загострений прут або палиця, якими підганяли рогату худобу. Стимули мають важливе значення в мотиваційному процесі. *Стимули* — це зовнішні подразники, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини.



Стимулами може виступати винагорода, підвищення по службі, управлінський вплив керівника, страх, відповідальність, прагнення до самовираження та багато інших. Таким чином, стимули – це блага (предмети, цінності і т.п.), які можуть задовольнити потреби людини при виконанні ним певних дій.

Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви прагнення людини отримати їх.

Та чи інша форма стимуляції праці тільки тоді стає ефективною, коли перетворюється в мотив, тобто коли приймається особистістю, відповідає якій-небудь потребі людини. Наприклад, щоб грошова премія стала мотивом поведінки і діяльності людини, необхідно усвідомити її як справедливу винагороду за працю. Тоді прагнення людини отримати премію (як мотив діяльності) сприяє покращенню ефективності праці. Для працівників, які не мають надії отримати це заохочення через низьку професійну підготовку чи особисту недисциплінованість, грошова премія не стає мотивом, залишається на рівні стимулу, тому що вона не прийнята ними як заохочення (не стала мотивом).

Стимул може і не перерости в мотив, якщо вимагає від людини неможливих або неприйнятних дій. Через що він буде відкинутий. Наприклад, пропозиція бригаді будівельників великої суми грошей за будівлю складного об'єкта не стане для них мотивом дії, якщо вони не мають необхідної для цього кваліфікації або у них немає необхідної техніки і обладнання.

*Стимулювання можна визначити так:*

- це процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації;
- вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно значущих умов, що збуджують діяти його певним чином;
- вплив, спонука, зовнішнє підштовхування до певних дій.

Стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей та інше, що пропонується людині як компенсація за його дії, чи те, що він бажав би отримати у результаті певних дій. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншої – забезпечується трудова поведінка, що необхідна для успішного функціонування підприємства.

У процесі мотивації працівників *стимулювання виконує декілька функцій: економічну*, оскільки ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці; *соціальну*, оскільки отримуючи доходи, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ, займає певне місце у соціальній структурі колективу і суспільства в цілому; *соціально-психологічну*, оскільки стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника – його потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці; *морально – виховну* – через формування моральних якостей особистості. Розглянуті функції стимулювання комплексно впливають на трудову поведінку і мотивацію працівників.

#### *Класифікація стимулів*

Класифікують стимули за різними ознаками.

*За суб'єктами інтересів* розрізняють три групи тісно взаємопов'язаних стимулів: суспільні, колективні і індивідуальні.

В основі *суспільного стимулювання* лежать інтереси суспільства (загальнодержавні інтереси), покликані заохочувати ті чи інші види трудової діяльності, найбільше відповідають політиці держави у різних сферах суспільного життя.

*Колективні стимули* пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, його показників, цільових і виробничих груп. З розвитком ринкових відносин колективними стимулами все у більшій мірі стають ціни і прибуток підприємства.

Структура *індивідуальних стимулів* у цілому співпадає із структурою матеріальних і нематеріальних стимулів, яку розглянемо далі. Це не випадково, оскільки інтереси працівника – це потреби, що усвідомлюються ним. Особисті стимули тісно переплетені з колективними і суспільними, що віддзеркалює взаємодію відповідних інтересів.

У залежності від того, *на задоволення яких потреб працівника направлені* стимули, їх поділяють на матеріальні і нематеріальні. *Матеріальні стимули* базуються на майнових інтересах працівників (грошові і не грошові стимули). До грошових відносяться заробітна плата, премії із доходу і прибутку, компенсації, кредити та інше. До *нематеріальних* – умови побутового обслуговування на підприємстві, санітарно-гігієнічні умови, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, організація праці та інше.

*Соціальні стимули* пов'язані із прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по службових сходинках, займатися престижною працею. Вони дуже значущі для ініціативних, відповідальних, честолюбних співробітників.

*Моральні стимули* пов'язані з потребами людини у визнанні і повазі, моральному схваленні. Вони проявляються у таких формах, як оцінка роботи керівником, усна і письмова подяка, почесні звання та інше.

*Творчі стимули* розраховані на задоволення потреб працівника у творчій самореалізації. До них відносяться доручення працівникам складних і відповідальних завдань, самостійний характер роботи, можливість самостійно планувати порядок виконання завдань, брати участь у обговоренні проблем підрозділу і підприємства.

*Соціально-психологічні стимули* пов'язані з потребою у спілкуванні. Колеги по роботі є не тільки суб'єктами спілкування, але і загалом виконують функцію соціально-психологічного стимулювання, створюючи відповідно сприятливий або негативний моральний клімат у колективі.

*Стимули самоствердження* відносяться до внутрішніх рушійних сил людини, що спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього впливу. *За способом впливу на підлеглих* стимули розділяють на *заохочення і примушування*. Поряд із заохоченням і підтримкою певної діяльності стимули можуть блокувати її. До примушування відносяться зауваження, догана, позбавлення премій, пониження за посадою, перенесення відпустки, різні форми колективного впливу, звільнення.

## **ЗМ 2. СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЇ**

### **4. УНЕ ПЕРВІСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ**

Пошуки стимулів для підвищення ефективності трудової діяльності ведуться давно. Ще древні філософи (Аристотель, Сократ, Платон і ін.) починали спроби знайти і пояснити рушійну силу поведінки індивіда, визначити, які цілі і які внутрішні чи зовнішні мотиви змушують його робити певні вчинки.

Ідеї про необхідність стимулювання трудової діяльності і дослідження причин трудової мотивації висували і правителі. Так, близько 2 тис. років до н.е. цар Вавілону Хаммурапі законодавчо встановив для деяких підданих визначений рівень заробітної плати, а через 1000 років також правитель Вавілону Навуходоносор II довів можливість стимулювання працівників за допомогою матеріальних методів. Цар Персії Кир за 400 років до н.е. також вважав за необхідне використання знань про спонукальні мотиви для активізації трудової діяльності.

Наукове осмислення проблем мотивації пов'язане з зародженням капіталізму. Класик англійської політичної економіки Адам Сміт у своїй роботі “Дослідження про природу і причини багатства народів” (1776 р.) указав на основні, з його погляду, причини мотивації працівника: економічний інтерес, прагнення людини до одержання максимальної економічної вигоди і поліпшення власного добробуту. Погляди Адама Сміта стали основою розроблених згодом теорій ринкових відносин і основних мотиваційних концепцій, яких у даний час нараховується не один десяток.

Протягом усього часу дослідження проблем мотивації погляди на сутність цього явища знаходилися між двома крайностями – раціоналізмом і ірраціоналізмом. Стосовно першого підходу, мотиваційне джерело людини, на відміну від тварини, бачилось виключно в його розумі, свідомості і волі. Ірраціоналізм, як навчання, пояснював поведінку тварин, керовану, на відміну від людини, неусвідомлюваними силами біологічного плану, що мають свої джерела в органічних потребах.

У науковій літературі першими, власне мотиваційними, психологічними теоріями, що увібрали в себе раціоналістичні і ірраціоналістичні ідеї, визнана “теорія прийняття рішень”, що пояснює на раціоналістичній основі поведінку людини, і “теорія автомата”, що пояснює з ірраціоналістичних позицій поведінку тварини. Цікаво, що теорія прийняття рішень вперше з'явилася в економіці і лише потім була перенесена на інші сфери людської діяльності.

Друга половина XIX ст. відзначена появою в біології еволюційної теорії Ч.Дарвіна, завдяки якій був зроблений крок на шляху зближення раціоналістичного і ірраціоналістичного підходів до мотивації. У результаті до кінця XIX – початку XX ст. починається активне вивчення розумних форм поведінки у тварин і інстинктів у людини. Зокрема, проявом такої крайності є теорії З.Фрейда й У. Макдауголла, представлені у єдиному блоці “теорія інстинктів (потягів)”. У цій теорії чітко проглядається бажання авторів звести усі форми людської поведінки до уроджених інстинктів (життя, смерті, агресивності, репродуктивного інстинкту й ін.).

У 20-і роки XX ст. на зміну теорії потягів приходить теорія біологічних потреб, сутність якої зводиться до наступного. Органічні потреби, загальні для

людини і тварин, впливають на їх поведінку, спонукаючи до визначених дій (пошуку їжі, пиття, забезпечення безпеки і т.п.). Принципової різниці між поняттям інстинкту і потреби (крім того, що інстинкти – природжені, а потреби – придбані) фахівці в той час не бачили.

У цей же період (початок ХХ ст.) на базі еволюційної теорії Ч.Дарвіна і відкриттів в сфері вищої нервової діяльності І.П. Павлова з'являється поведінкова (біхевіористська) теорія мотивації, основоположником якої є американський учений Д. Уотсон. Біхевіористи вважали, що поведінка людини і тварин, з погляду її механізмів і стимулів, принципово не розрізняється, і тому цілком припустимо, вивчаючи поведінку тварин, переносити установлені факти на мотиваційну сферу людини. Єдину відмінність вони бачили лише в більшій складності поведінкових реакцій і більшій розмаїтості використовуваних стимулів. Подальші розробки в області біхевіоризму відносяться до 30-х років ХХ століття. Необіхевіористи Е. Толмен, К. Халл і ін. трохи пом'якшили ортодоксальні погляди Д. Уотсона і спробували наблизити науку про поведінку людини до дійсності.

В основі біхевіоризму (необіхевіоризму) лежить розуміння поведінки людини і тварин як сукупності реакцій на визначені стимули. Біхевіоризм не вивчає те, що відбувається у свідомості людини, а лише аналізує стимули, що впливають на організм, і виникають відповідні реакції.

У середині ХХ ст. традиції біхевіористів були продовжені в ряді досліджень, зокрема, у концепціях програмованого навчання Б. Скінера.

Визначений внесок у вивчення мотиваційної поведінки людини зробили і представники такого напрямку як гештальтпсихологія, що виникла в рамках раціоналізму на початку ХХ ст. Такі гештальт психологи, як М. Вертгеймер, В. Келер, К. Левін й ін. вважали, що складні явища не можна досліджувати за їх елементами і зв'язками – варто вивчати не “окремі шматки”, що зв'язуються потім разом, а структуру зв'язків цих елементів.

Теорія органічних потреб тварин, розроблена на початку ХХ ст., ґрунтувалася на іраціоналістичних підходах і до пояснення мотиваційної поведінки людини відношення не мала.

У 30-і роки ХХ ст. вперше з'явилися спеціальні мотиваційні теорії, що відносяться тільки до людини (когнітивна і гуманістична теорії, теорія соціальних потреб і ін.). Великий внесок у дослідження мотивації людини в рамках цього підходу зробили К. Левін, А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс, а згодом – Д. Макклелланд, Г. Хекгаузен, Г. Келлі й ін. Загальними для всіх цих теорій є наступні положення.

1. Заперечення принципової можливості створення єдиної універсальної теорії мотивації, що однаково задовільно пояснює як поведінку тварин, так і людини.

2. Переконаність у тому, що джерело активності людини (мотивація) знаходиться в ній самій.

3. Визнання, поряд з несвідомим, істотної ролі свідомості людини в детермінації її поведінки. Виведення свідомої регуляції поведінки людини на перший план.

4. Необхідність введення в науковий оборот специфічних понять, що відбивають особливості людської мотивації (соціальні потреби, мотиви, життєві цілі, цінності, плани й ін.).

5. Заперечення адекватності для людини таких мотивів вивчення мотивації, що застосовуються на рівні тварин (фізичні покарання, харчова депривація і т.п.).

6. Пошук спеціальних методів вивчення мотивації, що підходять тільки для людини і не повторюють недоліків тих прийомів, за допомогою яких досліджується мотивація тварин. Необхідність зв'язку цих методів з мовою і свідомістю людини.

Зазначені вище положення стали основою для подальших теоретичних і практичних розробок, пов'язаних з вивченням мотивації трудової діяльності.

Вагомий внесок у розвиток мотиваційної теорії вніс засновник “школи наукового управління” американський інженер Ф. Тейлор, який вважав, що основою ефективної праці є два основних компоненти: висока заробітна плата і низькі витрати. Для матеріальної зацікавленості робітників Ф. Тейлор розробив спеціальну систему відрядної заробітної плати, відповідно до якої працівники, що виконали і перевиконали норму, оплачувалися за підвищеними, проти звичайних, тарифними ставками і розцінками, а ті, що не виконали норму (навіть на частку відсотка) оплачувалися за зниженими (як правило, на 20 - 30%) ставками, тобто піддавалися штрафу. Для підтримки високого мотиваційного ефекту, за Ф. Тейлором, нагороджувати слід одразу після виконання роботи. В основу розробленої їм нової системи були покладені наступні принципи, що Ф. Тейлор назвав “законами управління”:

1) створення наукової бази, що повинна замінити грубі практичні методи роботи, наукове вивчення кожного окремого виду трудової дії;

2) добір працівників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;

3) співробітництво адміністрації з працівниками в області впровадження наукової організації праці;

4) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між працівниками і менеджерами.

У розвиток теорії і практики трудової мотивації великий внесок внесли також такі представники наукової школи управління, як Ф. Гілбретт, Л. Гілбретт і Г. Емерсон. Прихильники цього наукового напрямку, так само, як і Ф. Тейлор, не зводили винагороду тільки до грошових виплат, а розглядали і соціальні поступки роботодавців (забезпечення робітників харчуванням у їдальнях, організація дитячих садків і т.п.) як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників.

Однак питання психологічного плану, пов'язані з трудовою мотивацією, Ф. Тейлором і його прихильниками не розглядалися. Залишалось незрозумілим, чому при високих заробітках деякі працівники не задоволені своєю працею, чому досить забезпечені люди все-таки хочуть працювати і т.п. У 30-ті роки ХХ ст. стало очевидним, що для успішного управління мотивацією працівників, крім економічних і соціальних, варто враховувати також психологічні фактори. Початок поведінковому напрямку, пов'язаному з дослідженням поведінки людини у виробничій сфері і залежності її мотивації від психологічного стану, поклав американський психолог Елтон Мейо, що став родоначальником доктрини “людських відносин”.

Особливу популярність Е. Мейо знайшов у ході проведеного ним у 1923 - 1924 р. на текстильній фабриці у Філадельфії експерименту. Плинність робочої сили на прядильній ділянці цієї фабрики складала 25%, тоді як на інших ділянках – лише 5 - 6%. Матеріальне стимулювання не забезпечувало зниження плинності і підвищення активності робітниць. У ході експерименту Е. Мейо установив, що у прядильниць цієї ділянки була відсутня можливість спілкування між собою. Тоді він запропонував увести дві десятихвилинні перерви для відпочинку. Результати позначилися негайно: плинність кадрів різко знизилася, продуктивність праці зросла.

Цей експеримент дав підставу Е. Мейо укласти, що психологія працівника, особливо деяка її нелогічність, впливає на трудову мотивацію. Е. Мейо писав: “Дотепер у соціальних дослідженнях і дослідженнях промисловості залишається недостатньо усвідомленим те, що такі маленькі нелогічності в створенні середньої нормальної людини накопичуються в його діях. Можливо, вони не приведуть до “зриву” внутрішнього стану цієї людини, не обумовлять “зрив” його трудової діяльності”.

Отримані Е. Мейо висновки знайшли підтвердження в його подальших дослідженнях. У 1927 - 1932 р. він разом з колегами провів серію експериментів на заводах компанії “Вестерн Електрик” у Хоуторні з метою вивчення можливостей підвищення продуктивності праці робітників. Результати цих експериментів також підтвердили необхідність обліку соціально-психологічних факторів для посилення трудової мотивації.

Узагальнення емпіричних даних привело Мейо до створення соціальної філософії менеджменту, в основі якої лежать наступні принципи: 1) людина являє собою “соціальну тварину”, орієнтовану і включену в контекст групової поведінки; 2) тверда ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація несумісні з природою людини і його волею; 3) керівники промисловості повинні орієнтуватися в більшому ступені на людей, ніж на продукцію. Це, на думку Е. Мейо, забезпечує соціальну стабільність суспільства і задоволеність індивіда своєю роботою. Соціальна практика доктрини “людських відносин” пов'язана з проголошенням Елтоном Мейо заміни індивідуальної винагороди груповою (колективною), економічної – соціально-психологічною (сприятливий моральний клімат, демократичний стиль керівництва, підвищення задоволення працею). До нових засобів, що випливають з цього принципу, відносяться “гуманізація праці”, “освіта працівників”, “групові рішення” і ін.

Учень Е. Мейо - Ф. Ротлісбергер (1898 - 1974), продовжуючи дослідження проблеми обліку людського фактора при розробці систем стимулювання праці, у 1945 р. запропонував *концепцію “людського керівництва”*. Основними її положеннями є наступні: знання формальної і соціальної структур організації; розробка загального для структури мови спілкування; розвиток системи комунікації, що дозволяє враховувати різні думки; розробка методів стимулювання технологічних нововведень на підприємстві з одночасним рішенням завдання “соціального розвитку людини”; облік бажання працівника зміцнити власний статус в організації; облік емоційної сторони людської ментальності, що вимагає використання неформального спілкування.

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

#### *Теорія "Х"*

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

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

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

#### *Теорія "У"*

Теорія "У" також розроблена в 60-ті роки ХХ ст., є доповненням теорії "Х". Вона відображає погляди на працівників - представників поведінкового менеджменту. *До основних положень теорії "У" належать наступні:* у мотивах людей переважають соціальні потреби й бажання гарно працювати; фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як під час гри або на відпочинку; небажання працювати не є спадковою рисою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання; зовнішній контроль і погроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей; відповідальність і виконання зобов'язань щодо цілей організації залежать від винагороди, одержуваної за результати праці; найбільш важлива винагорода зв'язана з задоволенням потреб у самовираженні; вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до цього; багато з людей готові застосовувати свої знання і досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини. Модель теорії "У" описує передову, творчо активну частину суспільства.

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

*Сучасна розширена інтерпретація теорії "У" Д. Мак - Грегора.* Німецькі фахівці в області керування В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний розширений варіант теорії "У". Вона включає наступні положення: будь-які організаційні дії повинні бути осмислені. Насамперед це стосується керівника, який вимагає відповідної поведінки від інших; більшість людей одержують від роботи задоволення, радість, почувають відповідальність за свою працю, якщо реалізовано їхню потребу в особистій причетності до результатів діяльності, до роботи з людьми (клієнтами, відвідувачами, постачальниками). Люди хочуть, щоб їхня діяльність була корисною; кожний співробітник бажає довести свою значимість і важливість свого робочого місця; майже кожний працівник має власну точку зору, як поліпшити результати своєї діяльності; бажає реалізувати свою мету, не боїться санкцій, розраховуючи на розуміння з боку керівництва; дуже гостро переживає, якщо його карають за ініціативу; кожний працівник прагне до успіху й додає для цього значні зусилля. Але успіх без його визнання приводить до розчарування, тому що добре працюючий фахівець розраховує на визнання і заохочення, причому не тільки матеріальне, але й моральне; підлеглі оцінюють свою значимість в очах співрозмовника зі своєчасності й повноти одержуваної інформації. Якщо доступ до інформації трудний, вона приходиться із запізненням і не в повному обсязі, то в працівників виникає почуття приниженості, оскільки на їх думку ніхто не зважає; працівники зазнають невдоволення, якщо рішення про зміни в їхній роботі (навіть позитивні) приймають без них; кожний працівник бажає знати, як оцінюють його роботу, його відношення до виконання обов'язків, а також критерії оцінки праці, інакше йому важко вчасно вносити корективи у свою роботу; зовнішній контроль (з боку) неприємний людині, то тут дуже важливий самоконтроль; багато чого залежить від організації контролю; більшість людей прагнуть одержувати нові знання, які дозволяють їм розвинути професійно; якщо підлеглим надана воля вибору дій, вони працюють з повною віддачею.

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

### *Теорія "Z"*

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

*Основні ідеї теорії "Z" полягають у наступному:* у мотивах людей сполучаються соціальні й біологічні потреби; люди воліють працювати в групі й приймати групові рішення; повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; переважний неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві повинна здійснюватися постійна ротація кадрів і повинна бути організована постійна самоосвіта; переважніше повільна службова кар'єра із просуванням людей по досягненню



визначеного віку; адміністрація піклується про працівника й забезпечує йому довгострокове або довічне наймання; людина - основа будь-якого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства.

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

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

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

## 5. УНЕ ЗМІСТОВІ ТА ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

*Змістові теорії мотивації* ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

*Найвідоміші змістові теорії мотивації:*

1. теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
2. теорія потреб Девіда Мак Клеланда;
3. теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

*Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах:* потреби людини мають *ієрархічну структуру* (пріоритетність) ; поведінка людини визначається *найсильнішою на даний момент потребою*; найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення; за одночасного існування кількох сильних потреб домінують *потреби нижчого рівня*.

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці.

Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – *потреби у безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

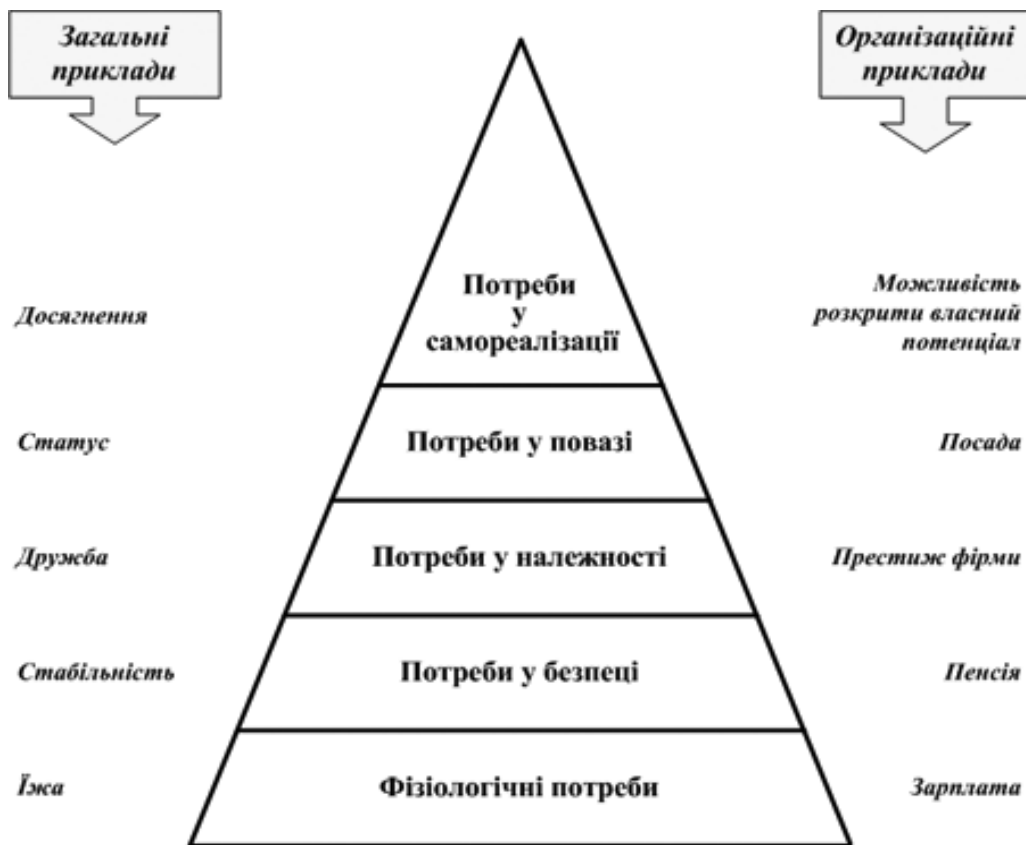


Рис. 5.1 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- *потреби в належності* - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- *потреби в повазі* - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- *потреби в самореалізації* - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації. Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби у безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними - недостатня мотивація працівника обумовлена, головним чином, тим, що він не в змозі задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації.

Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом: створення атмосфери, що поліпшує міжособистісні контакти працівників організації; підтримка виникнення неформальних груп в організації; делегування підлеглим додаткових прав і повноважень; організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів; знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

Теорія потреб Девіда Мак Клеганда пропонує інші три види потреб : потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких

досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них; *потреби у владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, “мати вагу”; *потреби в належності*, тобто потреби в дружніх, товариських між особових стосунках з колегами по роботі.

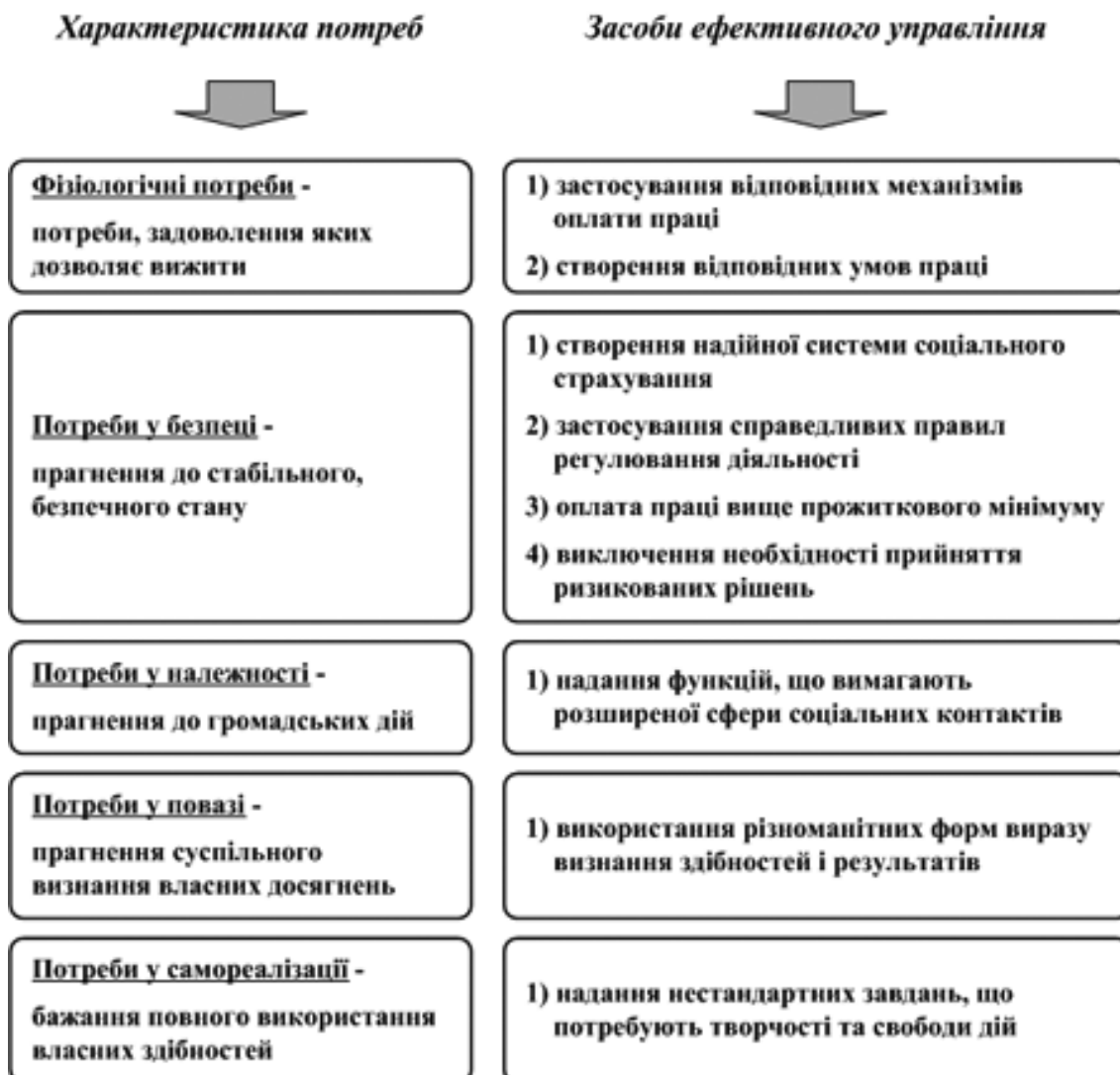


Рис. 5.2 – Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

Дослідження Мак Клееланда показали, що люди з *потребами в успіху* (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка: передбачає *особисту (персональну) відповідальність виконавця*; має *чіткий і швидкий зворотній зв'язок* (для виявлення прогресу у виконанні роботи); характеризується *помірним ступенем ризику* (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з *потребами в успіху* не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими *потребами у владі* віддають перевагу роботі, яка передбачає: *відповідальність за дії та поведінку інших людей*; *конкуренцію або орієнтацію на статус*. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

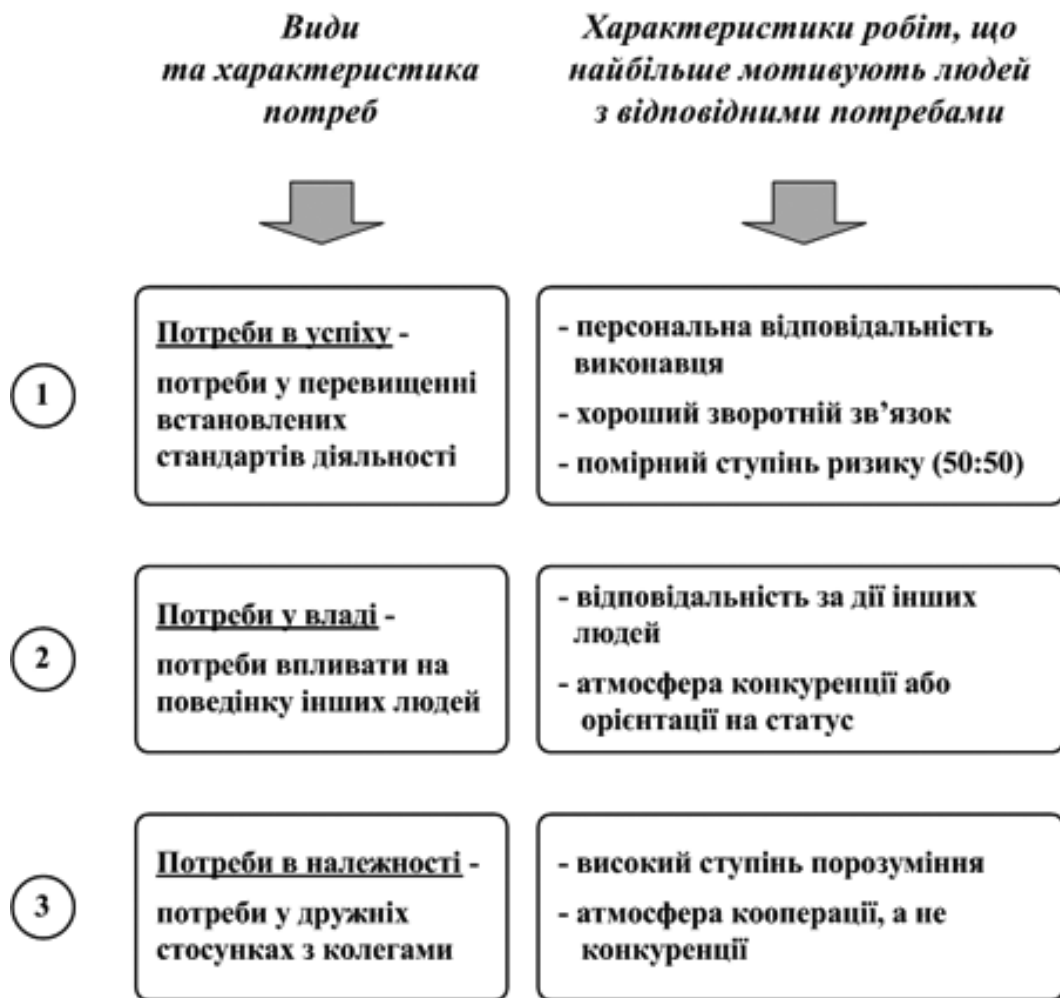


Рис. 5.3 – Теорія набутих потреб Д. Мак Клееланда

Люди із високими *потребами в належності* потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні: кооперація, а не конкуренція; високий ступінь взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. Мак Клееланд зробив такі *висновки*:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.

3. Потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

*Теорія мотиваційної гігієни розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів:*

1. фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "*дійсних (істинних) мотиваторів*";

2. фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються "гігієнічними".

*"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга*

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовість праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти.

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформулювати нейтральне ставлення до роботи. Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори.

Отже, згідно теорії "мотиваційної гігієни", для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом метод "збагачення праці". Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала *трьом таким вимогам: робота має бути значущою, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна: пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності; мати певну завершеність, тобто конкретний результат; передбачати певну частку відповідальності виконавців.* Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати: свободу дій в плануванні його роботи; можливість вибору способу виконання; певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника; наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

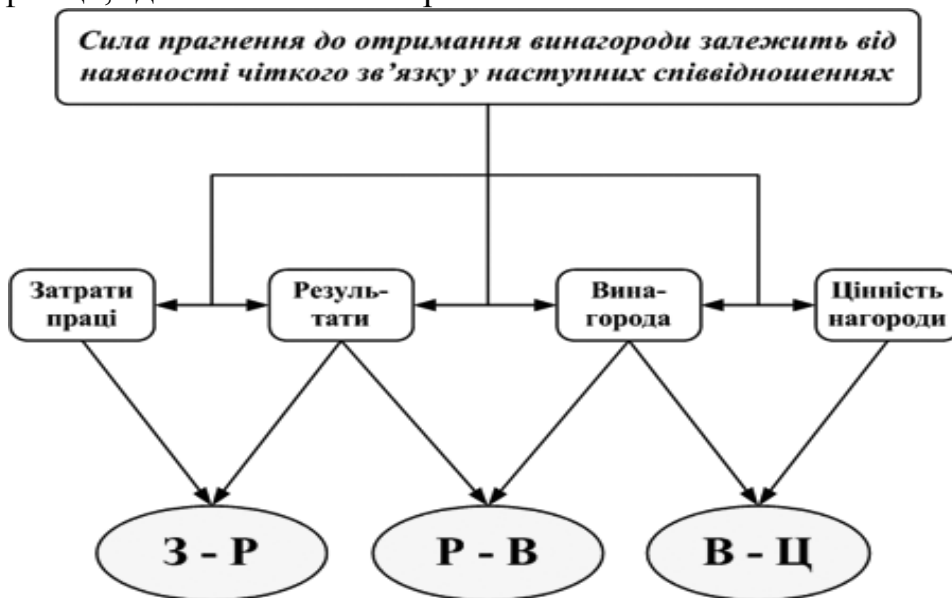
*Процесуальні теорії мотивації* не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесуальним підходом *поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють: сприйняття* працівником конкретної ситуації; *очікування* працівника, пов'язані з конкретною ситуацією; *оцінка* працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесуальних теорій мотивації відносять, зокрема:

- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів: наявність зв'язку між *затратами праці і досягнутими результатами*, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ( $Z - P$ ). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає; *реальність отримання винагороди*, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ( $P - B$ ). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію; *цінність винагороди*. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( $B - C$ ).

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує. Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.



$$(Z - P) \times (P - B) \times (B - C) = \text{Мотивація}$$

Рис. 5.4 – Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості.

У теорії справедливості вирізняють такі основні складові: працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість; об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу; “входи” – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо); “виходи” – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості. За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують

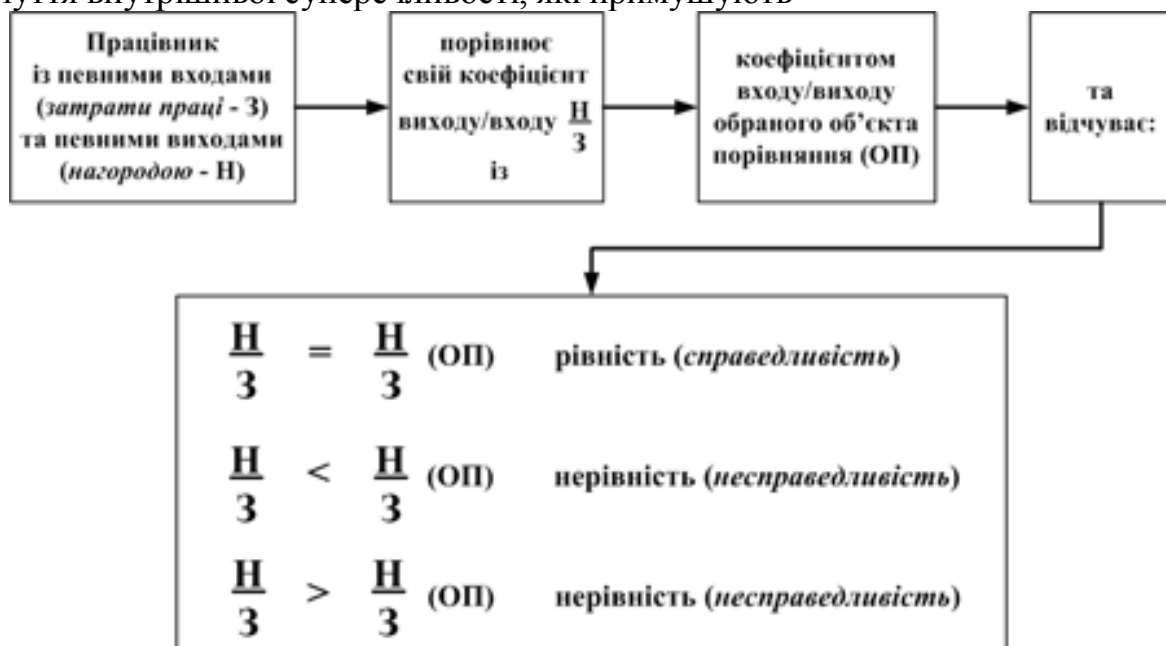


Рис. 5.5 – Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути: зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо); зміна виходів (прохання про підвищення винагороди); зміна ставлення до роботи; зміна об'єкту для порівняння; зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкта порівняння; зміна ситуації (залишення роботи).

Можливі типи реакцій працівника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
Необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Спроба збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Переоцінка своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості у собі, зниження показників у роботі	Спроба вплинути на організацію з метою домогтися збільшення зусиль осіб, з якими себе порівнює, або зменшити їх винагороду	Зміна об'єкту порівняння на більш вдалий	Перехід в інший підрозділ або залишення організації

Висновки "теорії справедливості" для практики мотивування: у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок; сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб працівники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження; люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення; керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

Модель Портера-Лоулера - комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рис. 5.6.

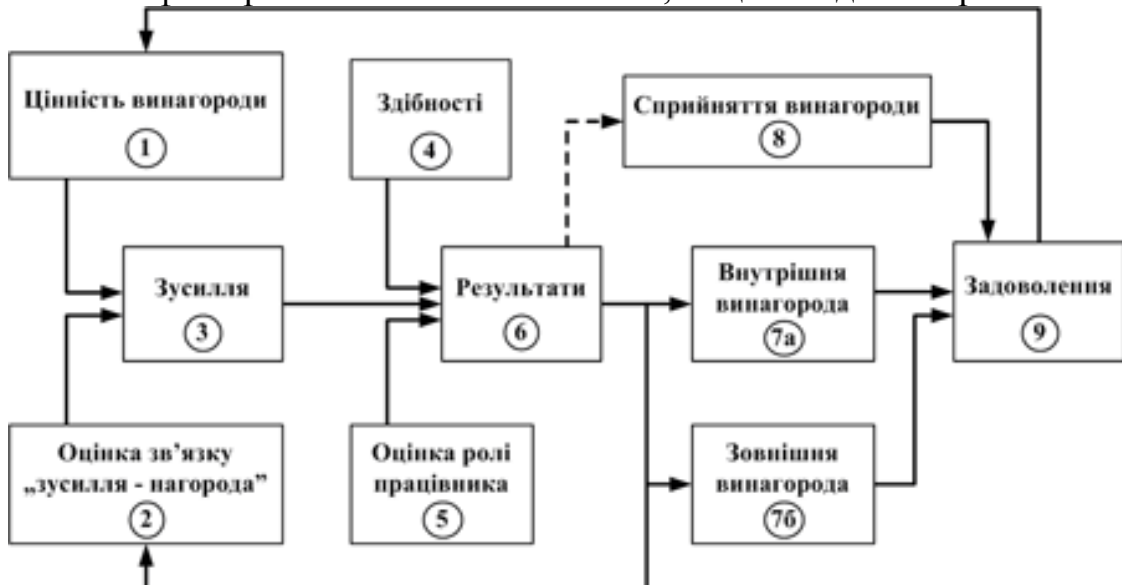


Рис. 5.6 – Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера



*Відповідно до моделі Портера - Лоулера:* рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2); на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5); досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Для забезпечення ефективності мотивації *необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.*

## **МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ**

### **ЗМ 1. ОСОБИСТІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **1. УНЕ МОТИВАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСОБИСТОСТІ**

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

*Спрямованість особистості* – це сукупність стійких мотивів, які орієнтують діяльність особистості і відносно незалежні від ситуацій, що складаються. Спрямованість особистості характеризується її інтересами, схильностями, переконаннями, ідеалами, у яких виражається світогляд людини; вона створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, обумовлює її мету і мотиви.

Розрізняють *три типи спрямованості особистості*, які одночасно в тім або іншому ступені властиві більшості людей: на взаємодію; на завдання; на себе. *Спрямованість на взаємодію (спілкування)* означає, що людина прагне до співробітництва, бажає підтримувати з колегами гарні відносини, спільно вирішувати конкретні проблеми незалежно від їхнього змісту, цілей діяльності й власної ролі, тобто працювати в колективі. *Спрямованість на завдання (ділова спрямованість)* припускає, що людина наголошує на досягненні мети, наприклад, успішне рішення проблеми, що стоїть перед ним, одержання реальних результатів, оволодіння новими знаннями і навичками, доказ своєї правоти, значимості й т.п. *Спрямованість на себе (особиста спрямованість)* складається в прагненні людей вирішувати в першу чергу власні проблеми, домагатися особистого благополуччя, престижу по можливості за рахунок інших. У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших, а у випадку індивідуальної діяльності створюють видимість роботи. Знання спрямованості співробітників допомагає керівникам знайти до них правильний підхід і значно полегшує процес їхньої мотивації.

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

*Установки виконують такі функції в діяльності особистості:* визначають стійкий, послідовний, цілеспрямований характер здійснення діяльності, являються механізмом її стабілізації, дозволяють зберегти спрямованість діяльності ситуаціях, які безупинно змінюються; звільняють людину від необхідності приймати рішення і довільно контролювати процес діяльності в стандартних ситуаціях, які зустрічалися раніше; можуть гальмувати і утрудняти процес пристосування працівника до нових ситуацій. Установки особистості проявляються тільки при зміні умов діяльності.

Розрізняють *три типи установок діяльності особистості:* значущі, цільові й операційні. *Значущі установки* виражають відношення, що проявляється в діяльності людини до об'єктів, що мають особистісний зміст. Вони містять такі аспекти: інформаційний (погляди людини на навколишній світ), оцінюючий, емоційно-оцінюючий (симпатії й антипатії щодо значимих об'єктів), поведінковий (готовність діяти щодо об'єкта, що має особистісний зміст). Через значущі установки людина привчається до системи норм і цінностей тієї або іншої соціальної сфери. Вони дозволяють правильно діяти в напружених ситуаціях, сприяють самоствердженню особистості. *Значущі установки* виражаються в прагненні людини привести в систему особистісні змісти, знання, норми, цінності. Згодом вони стають рисами характеру особистості. *Цільові установки* породжуються метою; вони визначають сталий характер виконуваних дій. У випадку переривання дії цільові настанови проявляються у вигляді динамічних тенденцій до завершення перерваної дії через мотиваційну напругу людини, що зберігається. *Операційні установки* проявляються в ході вирішення завдання на основі обліку умов ситуації і їхнього імовірнісного прогнозування, що спирається на минулий досвід поведінки в подібних ситуаціях. Виявляються такі установки в стереотипності мислення, комфортності особистості, у загальному настрої організму на виконання завдання.

Тобто установки – це несвідомий стан готовності людини сприймати певні явища, предмети, поради, ідеї, думки, оцінювати їх та діяти певним чином задовольняючи свої потреби. Установка виникає внаслідок певного передбачення (прогнозування) людиною майбутніх подій, що забезпечує стійкий, цілеспрямований та більш успішний характер протікання діяльності.

Установки містять в собі позитивну або негативну реакцію на щось. *Структурні компоненти установок:* 1) *афективний* – емоційна реакція на об'єкт установки; 2) *когнітивний* – думки, уявлення відносно об'єкта установки;

3) *зовнішньодійовий* – поведінка по відношенню до об'єкта установки. Коли оцінка людини ґрунтується головним чином на переконаннях відносно якостей об'єкта, то ми маємо *когнітивну установку*. Функцією такої установки є класифікація об'єкта відносно його позитивності або негативності, завдяки цьому людина оцінює, чи заслуговує цей об'єкт уваги чи ні. Установка, яка базуються на

емоціях, сприймання “серцем, а не розумом” — *афективна установка*. Взагалі існує багато джерел установок, що базуються на емоціях. Їх основні риси: 1) вони не засновані на раціональному спостереженні; 2) в їх змісті відсутня логіка; 3) вони часто пов’язані з моральними цінностями, тому їх заперечення є заперечення моральних засад. Якщо установка базується на основі моральних переконань, то її функція не в розумінні устрою картини світу, а в підкріпленні базової системи цінностей людини – це *зовнішньодійова установка*. Не тільки емоції та знання, а і поведінка може формувати установки. Такі установки формуються в спостереженні за тим, як ми поводимо себе по відношенню до об’єкта. Але треба враховувати, що таке походження установки можливо лише тоді, коли не спрацьовує когнітивне чи емоційне їх походження.

Установки характеризуються не тільки різним походженням, але й різною мірою їх стійкості. Відомо, що чим доступніше установка в нашій пам’яті, тим вона стійкіша. І навпаки, чим складніше викликати спомин відносно якоїсь установки, тим легше її змінити.

Установка, як напрямок активності, проявляється на усіх рівнях психічної діяльності – від сенсорно - перцептивного до соціально-психологічного. На соціально-психологічному рівні установка характеризує степінь включення людини в соціальне середовище і має назву атитюду. Це поняття відображає соціальну детермінацію поведінки людини, точніше наявність спільного ставлення людей до соціальної ситуації. Функціонування атитюдів забезпечує людям, що входять в одну соціальну групу, основу для координації та організації їх дій. Велике значення установок в житті людини має питання про фактори, що їх формують. До таких факторів треба віднести, по-перше, засвоєні людиною традиції та звичаї того соціального середовища, в якому вона сформувалась. По-друге, це сприйнята і засвоєна особистістю система життєвих цінностей – тобто того, до чого людина прагне, на що орієнтує своє життя. Відносно останнього викликає інтерес той факт, що шлях формування ціннісних орієнтацій може мати початок не від реальних потреб, а опосередковано, наприклад, вони можуть бути перейняті від інших людей.

Суттєво, що особливістю психічного життя людини є прагнення до того, щоб в усій системі поведінки – поглядах, думках, спонуканнях – існувала певна відповідність між усіма цими компонентами. Відсутність цього формує психічний стан – когнітивний дисонанс, стан психічного дискомфорту. І тоді виникає поведінка, що спрямована на його ліквідацію. Так ми можемо не сприймати нову інформацію, якщо вона суперечить нашим сталим поглядам, або інтерпретувати її таким чином, щоб вона складала звичну для нас картину. Виникла потреба викликає мотиваційне збудження відповідних нервових центрів, яке спонукає організм до певних видів діяльності. Отож, актуалізована потреба викликає певний нейрофізіологічний стан – мотивацію.

*Інтереси особистості* — це емоційні прояви пізнавальних потреб людини. У людини інтереси виявляються в бажанні глибше пізнати значимі об’єкти, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації дуже велика, тому що вони спонукують працівника до діяльності і відповідає його потребам, тим самим змушуючи особистість активно шукати шляхи і способи задоволення виниклої "спраги знання й розуміння".

Задоволення інтересу до об'єкта, як правило не призводить до втрати інтересу, а може збагатити і поглибити його, викликати нові інтереси. Інтереси є постійним спонукаючим механізмом пізнання. Класифікують інтереси за змістом, за ціллю, за широтою і за ступенем стійкості.

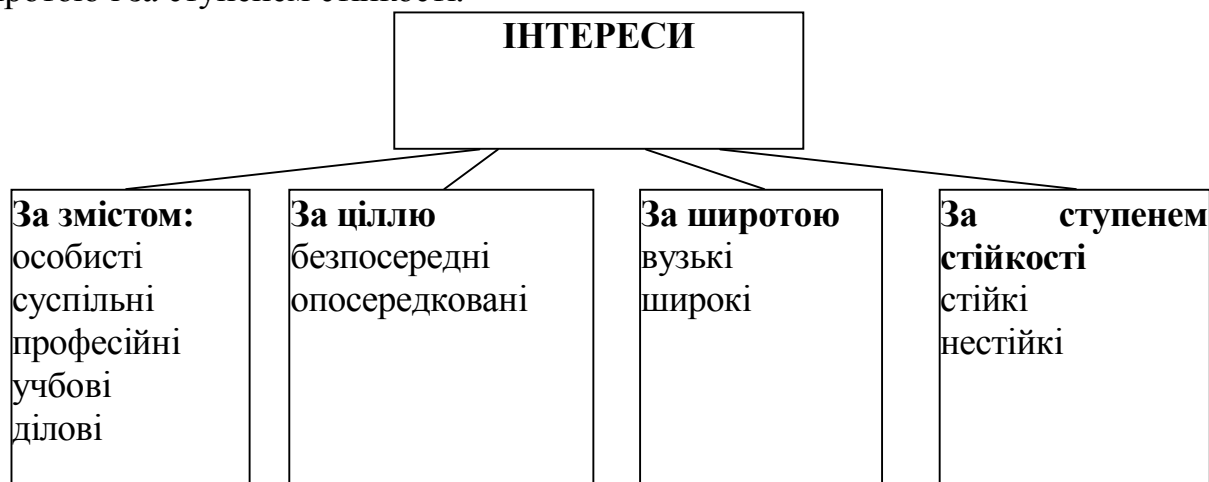


Рис. 1.1 – Класифікація інтересів

За змістом інтереси бувають особисті, суспільні, професійні, учбові, ділові.

У залежності від цілі інтереси поділяють на безпосередні – викликаються емоційною привабливістю об'єкта та опосередковані – виникають тоді, коли реальне значення об'єкта і його значущість для особистості співпадають.

Інтереси розрізняють за широтою. У одних людей вони концентруються у одній області, у інших виявляються розподіленими у багатьох областях, які мають для них стійке значення. Цінною особливістю людини є багатогранність інтересів.

Інтереси поділяються за ступенем стійкості. Стійкість інтересу визначається його довготривалістю та інтенсивністю. Стійкі інтереси найбільш повно виявляють основні потреби особистості і в силу цього стають суттєвими рисами її психологічного складу. Деяка нестійкість інтересів – вікова особливість молодих працівників. У них інтереси часто мають характер короточасних захоплень. Інтерес молоді до різних занять пов'язаний з інтенсивним пошуком покликання, він допомагає проявляти і виявляти здібності молодих людей.

*Інтерес* - емоційне сприймання предмету потреби, тобто інтерес виникає тоді, коли його об'єкт викликає емоційний відгук. В інтересі поєднуються емоційне та раціональне і це співвідношення дає змогу виділити безпосередні та опосередковані інтереси, які тісно пов'язані між собою. Безпосередні інтереси пов'язані, передусім, з емоційною привабливістю поведінки, спрямованої на відповідний об'єкт. Опосередковані інтереси стосуються результату поведінки, тобто в них переважає компонент розуму.

*Потягові* властивий невисокий рівень усвідомленості цілі. Він переживається як неясний емоційний порив, незадоволення існуючим станом речей. Тому самі по собі потяги не спонукають особистість до цілеспрямованої активності. Вони можуть бути лише основою для активності, яка змушує суб'єкта хоча б орієнтовно виявити “зону пошуку” того, чого йому не вистачає, предметити свій невизначений стан, який проявляється в потязі.

*Бажання*, на відміну від потягу, становить більш - менш чітке усвідомлення цілі і в своїх найвищих проявах, які називають хотінням, спонукають до вольових дій, спрямованих на досягнення значущих цілей.

Чільне місце в житті людини займає такий різновид мотивів як *переконання*, що становлять основу соціогенних, за своїм походженням, мотивів і втілюють усвідомлені потреби особистості діяти відповідно до своїх внутрішніх позицій, поглядів, теоретичних принципів. Основою таких потреб виступає сукупність знань про природу, суспільство і людину, тобто світогляд.

*Світогляд* і пов'язані з ним переконання мають складну психологічну структуру, яка складається з трьох основних компонентів: когнітивного (знання); емоційного (психічна оцінка, ставлення) і поведінкового (вольовий, дієвий). Це важливо підкреслити, бо досить поширена помилка ототожнення переконань зі знаннями. Але в дійсності знань не достатньо для формування переконання. Знання, щоб стати переконаннями, повинні пройти особисту перевірку. Крім того, людину ще треба навчити реалізовувати свої знання і тільки тоді вони стануть переконаннями. Знання одержані від авторитетної особи, чи з літератури породжують віру. Знання не усвідомлені особою формують «сліпу» віру. Важливу роль у мотиваційній сфері особистості відіграють установки, які являють собою певну організацію неусвідомленого досвіду людини.

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

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

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

*Домагання* являє собою звичний рівень задоволення його потреб, що обґрунтовує поведінку людини. На базі однієї потреби можуть сформуватися різні домагання. Так, одна людина потребу в їжі може задовольнити, з'ївши бутерброд, в іншій ж людини нормальне задоволення в їжі припускає вишуканий обід у дорогому ресторані.

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

очікування винагороди за приблизно однакову працю в американського і українського фахівця сьогодні майже непорівнянні.

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

Рівень домагань людини визначається тим, які цілі він вибирає для досягнення – складні чи легкі. Працівники з високим рівнем домагань обирають складні, часто нереальні цілі, а ті, у кого рівень домагань занижений, обирають легко досяжні цілі і часто задовольняються частковим результатом. Формування рівня домагань визначається не тільки очікуванням успіху або невдачі, але також урахуванням і оцінкою минулих успіхів і невдач.

Знання рівня домагань працівника надає широкі можливості краще зрозуміти мотивацію його поведінки і здійснювати спрямований вплив, що формує кращі якості особистості. В одних випадках істотно важливою для керівника стає завдання підвищення рівня домагань працівника, тому що він невисоко оцінює себе і свої можливості, що створює в нього відчуття власної ущербності, приводить до стійкої втрати впевненості в собі. Повторювані невдачі можуть стати причиною загального зниження самооцінки, що супроводжується важкими емоційними переживаннями, конфліктами; у такій ситуації працівник може "махнути на себе рукою". Керівник, який постійно не зовсім високо і об'єктивно оцінює його можливості, допускає при цьому серйозну помилку, не з огляду на психологію підлеглого, який примирився з подібним положенням. Людям із заниженим рівнем домагань варто допомагати знайти віру в себе, підтримувати, підбадьорювати їх, відзначати навіть незначні успіхи. Шляхи підвищення рівня домагань різні; вони залежать від особливостей особистості працівника, реальних можливостей керівника і багатьох інших факторів. Такими шляхами може бути пряма допомога з боку керівника і робочого колективу, а також різні прийоми створення перспективи для особистості. Ці перспективи можуть бути виявлені спочатку в іншій області, непов'язаній з тією, у якій виявилися невдачі, з наступним переключенням створеної в такий спосіб активності в сферу, де треба підвищити рівень домагань працівника і відновити самооцінку, що знизилася.

В інших випадках для керівника важливо трохи знизити рівень домагань працівників, особливо тоді, коли вони ставлять перед собою занадто складні завдання, їхня самооцінка не виправдано завищена, вони зазнаються, у них виникає своєрідний "комплекс переваги" і т.п. Необхідність рішення подібного завдання пояснюється не тільки тим, що працівника з не виправдано завищеним рівнем домагань погано сприймає колектив, але й тим, що його завищена самооцінка, багаторазово вступаючи в протиріччя з реальними невдачами, породжує гострі емоційні конфлікти. При цьому працівник, намагаючись ігнорувати особисті невдачі, часто проявляє впертість, ображається, поводить себе неадекватно, прагне пояснити свої невдачі чимось протидією, стає підозрілим, озлобленим, агресивним. При частому повторенні подібні психічні стани можуть бути

закріплені як стійкі риси особистості. У роботі з такими людьми потрібно аргументовано показувати, що їхні домагання повинні бути більш обґрунтованими і підкріплюватися реальними досягненнями в праці. На рівень домагань людини впливає також наявність інформації про результати його діяльності. Дослідження показують, що поки людина знає результати своєї діяльності, рівень його домагань більш реальний, мотивація діяльності цілеспрямована, осмислена. Як тільки працівник перестає одержувати таку інформацію, він починає проявляти сліпу і випадкову активність.

## **2. УНЕ ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКІВ І ПЕРСОНАЛЬНІ МОТИВАТОРИ**

*Поняття потреби, мотиватора, мотиваційного потенціалу працівника*

На попередніх лекціях ми вже розглядали поняття “потреба”. *Потреба* – почуття фізіологічного, соціального, психологічного дискомфорту, нестача чогонебудь. *Потреба* - є усвідомленою індивідом необхідністю в певних духовних, матеріальних благах та послугах — його ідеальним прагненням.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти. Про їх наявність можна судити лише з поведінки людини. Вони є мотивом до дії.

Відомо, що мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Індивідуальний підхід у мотивації дуже важливий, оскільки у різних співробітників різні домінуючі потреби. Провідними можуть бути одночасно декілька потреб.

Потреби змінюються з віком, із задоволенням однієї потреби виникає інша. Потреби залежать від виховання і психотипу людини, цінностей, усвідомленого сценарію поведінки, досягнень, невдач та іншого. Наприклад, у молодого і амбіційного працівника провідними можуть бути потреби у конкуренції і досягненнях. У зрілому віці він буде прагнути стабільності і позитивної корпоративної культури.

З метою ефективної персональної мотивації співробітників необхідно знати їх потреби і створювати умови для їх задоволення. Тому нижче розглянемо перелік потреб, що є притаманними співробітникам різних організацій. За кожною потребою визначимо перелік мотиваторів.

*Мотиватори* — чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили.

*Мотиваційний потенціал працівника* — складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок.

*Потреба у підтриманні життєдіяльності і здоров'я*

Потреби у їжі, сні, житлі та інші життєво важливі для всіх людей. Нажаль потреби у підтриманні життєдіяльності і здоров'я рідко повною мірою задовольняються у людей, які працюють. Незадоволені життєві потреби призводять до внутрішньої напруги, стресів. Якщо не задовольняються потреби у повноцінному харчуванні, відновленні сил, завдяки відпочинку, здоров'я людини погіршується, знижується працездатність. Важливою є і потреба у житлі, особливо для молодих співробітників.

Щоб задовольнити найбільш важливі потреби у підтриманні життєдіяльності і здоров'я, рекомендовані приведені нижче мотиватори.

- Забезпечення повноцінного харчування.
- Підтримання принципів здорового образу життя.
- Заняття спортом (басейн, спортивний зал і т. д.).
- З'ясування життєво важливих потреб співробітників на етапі добру.
- Забезпечення можливості отримання кредитів (наприклад, на житло).

#### *Потреба у визнанні*

Можливо виділити дві площини відносин, у яких співробітники можуть задовольнити свою потребу у позитивному сприйнятті: по вертикалі – позитивна оцінка і визнання добре виконаної роботи керівництвом; по горизонталі – визнання з боку співробітників, повага професіоналізму, звернення за консультацією.

Рекомендації з мотивації співробітників, які потребують визнання.

- Публічна позитивна оцінка співробітника, який успішно вирішив складне завдання.
- Вчасна усна подяка (відразу ж після отримання результату).
- Система звань для успішних співробітників.
- Переїмання досвіду роботи та інше.

#### *Потреба у спілкуванні*

Прояв цієї потреби залежить від характеру і віку людини. Відкриті, рухливі люди більше налаштовані на контакти з колегами, клієнтами, партнерами, ніж люди замкнуті. Потреба комунікабельних і молодих людей повинна обов'язково підкріплюватися на роботі. Треба приділяти увагу неформальним заходам і спілкуванню.

Мотиватори для співробітників, які потребують спілкування.

- Формулювання для активних і комунікабельних співробітників завдань, пов'язаних з інтенсивними контактами.
- Підтримання потреби співробітників у неформальному спілкуванні.
- Відведення спеціального часу для неформального спілкування.
- Організація корпоративних свят та відпочинку.
- Створення корпоративних традицій.

#### *Потреба у приналежності до групи і командної роботи*

У будь-якій організації крім офіційної, штатної структури присутня неформальна структура відносин між співробітниками, що виникає на основі взаємних оцінок і симпатій. Потреба бути разом з усіма проявляється у прагненні бути прийнятими членами команди, мати позитивні відносини з колегами і співробітниками, що викликають симпатію.

Прагнення належати до групи присутнє у всіх співробітників, як комунікабельних, так і замкнутих. Якщо потреба у приналежності до групи не задовольняється, співробітник дуже переймається. Складнощі включення нового співробітника у команду пов'язане саме з включенням у неформальну, дружню взаємодію.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у командній роботі.

- Знання неформальної структури свого підрозділу (організації).



- Підтримання добрих стосунків з неформальними лідерами, які мають позитивні цінності.
- Делегування неформальним лідерам виконання важливих професійних завдань.
- Допомога досвідчених співробітників у адаптації нових працівників.
- Створення постійно діючих робочих груп.
- Підтримання командної символіки і знаків.
- Проведення оперативних нарад для обміну інформацією і думками у команді.
- Висловлювання задоволення успішною роботою команди на офіційних зборах, нарадах.
- Створення умов для неформального спілкування.

#### *Потреба у надійності і безпеці*

Більшість співробітників має потребу у надійності і безпеці (фізичній, емоційній, економічній). Фізична безпека забезпечується умовами роботи. Потреба у емоційній безпеці проявляється у тому, що співробітники чуттєві до прийнятого у компанії чи підрозділі стилю управління безпосереднього керівника. Потреба у економічній безпеці проявляється в очікуванні винагороди за виконану роботу. Якщо регулярно затримувати зарплату або сплачувати меншу суму грошей, потреба персоналу у економічній безпеці буде не задоволена. Може виникнути підвищена плинність кадрів.

Мотиватори даної потреби наступні.

- Організація належних умов праці.
- Вироблення впевненого, але стриманого стилю керівництва.
- Належна винагорода за роботу.
- Пояснення і аргументація розподілу преміальних між співробітниками, доведення до співробітників критеріїв оцінки роботи.
- Цінування людської гідності співробітників.

#### *Потреба у співробітництві з керівництвом*

Важлива потреба для відповідальних і активних співробітників. Вони проявляють ініціативу і ставлять нові завдання, від керівництва чекають забезпечення ресурсами для їх вирішення.

Мотиватори для співробітників:

- Показ свого ставлення до лояльних співробітників як до партнерів по роботі.
- Публічна демонстрація (наприклад на нараді) спільної роботи.
- Організація «мозкового штурму» з рішення актуальних проблем із залученням компетентних співробітників.
- Звернення за порадою з приводу рішення важливих проблем.
- Привітання за руку із співробітниками.
- Запрошення успішних співробітників на неформальні заходи, що проводяться «у вузькому колі».

#### *Потреба у емоційній напрузі і ризику*

Нерідко такі люди обирають екстремальні професії. Але буває так, що працюючи у мирній професії, вони відкриваються у неробочий час, захоплюються екстремальними видами спорту і т.д.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у емоційній напрузі і ризику можуть бути:

- Формулювання складних завдань, які примусять їх працювати з напруженням.
- Підкреслення персональної відповідальності за виконання складних завдань.
- Заохочення розумного ризику.
- Направлення на презентації і тендери та ін.

#### *Потреба у соціальному статусі і владі*

Ця потреба проявляється у бажанні здійснювати вплив, така потреба пов'язана з наявністю лідерського потенціалу і організаторських здібностей. Такі люди прагнуть контролювати ситуацію.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у лідерстві можуть бути:

- Перспектива кар'єрного росту.
- Включення співробітника до резерву кадрів на управлінську посаду.
- Підвищення співробітника.
- Делегування повноважень з персональною відповідальністю.
- Створення умов для реалізації організаторських здібностей.
- Створення нових напрямків роботи і доручення їх співробітникам лідерам.
- Підтримання розробки нових проектів.

#### *Потреба у незалежності і свободі*

У будь-якій компанії є співробітники, які мають потребу у незалежності і свободі. Вони обирають ділянки роботи, які вимагають самостійності, не люблять, коли їх контролюють. Нерідко такі спеціалісти є досвідченими і компетентними.

Мотиваторами для таких співробітників можуть бути:

- Надання самостійності.
- Надання можливості виступити експерт том при оцінці нових проектів
- Створення умов для прийняття співробітником самостійних рішень, надання права висловлювати власну позицію на нараді.
- Делегування повноважень.

#### *Потреба у конкуренції*

Ця потреба – двигун розвитку. Особливо активно вона проявляється на рівні лінійного менеджменту, де взаємодія з вищим керівництвом, колегами, підлеглими складає багато часу. Професійна конкуренція основана на покращенні роботи підрозділу, розробці нових послуг, освоєнні нового напрямку. Компанії різняться не тільки особливостями корпоративної культури, але і особливостями прихованої або явної конкурентної боротьби. Так в одній компанії іде конкуренція між зрілими і молодими співробітниками, в другій – між чоловіками і жінками, в третій – між «кабінетом» старого, звільненого керівника і «кабінетом» нового, щойно призначеного.

Мотивація співробітників, що змагаються між собою заснована на управлінні їх діловою конкуренцією:

- Відзначення активних співробітників, які мають високий результат.
- Формулювання амбіційних завдань.
- Вироблення об'єктивних критеріїв оцінки результатів роботи, співробітників, які змагаються між собою і порівняння їх успішності.

- Врахування фактора справедливості в оцінці співробітників, які змагаються.
- Задавання кар'єрної перспективи (розширення повноважень, підвищення бонусів).
- Направлення на навчання.
- Участь у процесі прийняття рішень.

#### *Потреба у самоствердженні*

Прагнення до реалізації власного «Я» - провідна потреба для обдарованих і амбіційних людей у професійному і особистому розвитку. Вони роблять кар'єру у формі постановки і досягнення цілей.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у самоствердженні можуть бути:

- Цікава робота, що створює умови для самовираження.
- Створення умов для творчої, змістовної праці.
- Створення умов для професійного росту і розвитку.
- Заохочення ініціативи, демонстрація довіри.

#### *Потреба у досягненнях*

Є «люди процесу» і «люди результату». Перші отримують задоволення від самої роботи, другі завжди прагнуть до конкретного результату у роботі.

Потреба у досягненнях проявляється у других і пов'язана з потребою самоствердження за рахунок отримання високого результату у роботі. Прояв цієї потреби на мотиваційному рівні залежить від психотипу співробітника. Інтровертам, «внутрішнім» людям при отриманні високого результату важливо відчувати внутрішнє задоволення, для екстраверта, «зовнішнього» працівника важливе визнання успіху керівництвом, колегами. Тому за успіхи треба заохочувати співробітників. Потреба у досягненні відноситься до потреб, що розвиваються. Культивування її сприяє не тільки професійному росту і підвищенню креативного потенціалу співробітників, але і розвитку компанії в цілому.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у досягненнях можуть бути:

- Висвітлення динаміки розвитку компанії, порівняння досягнень різних років.
- Відзначення успішних співробітників та їх досягнень.
- Позитивна оцінка роботи активних співробітників, які проявляють ініціативу.
- Проведення мотиваційних тренінгів.
- Підтримання впевненості у власних силах, надихання їх на високі досягнення і здолання труднощів.

#### *Потреба у престижі*

Увага до престижу віддзеркалює ставлення людини до себе, свого життя і роботи, свого успіху і забезпеченості. Не дивлячись на те, що потреба у престижі відноситься до зовнішньої атрибутики життя, вона часто виступає серйозним мотиватором. На імідж витрачається багато коштів, і це себе виправдовує. По зовнішнім ознакам, які проявляються в одязі, виборі марки машини чи комп'ютера, ділові люди оцінюють успішність і надійність компанії.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у престижі:

- Підтримка ділової культури у компанії.
- Умови праці – важливий фактор мотивації співробітників.
- Створення стильної корпоративної символіки, сайту в Інтернеті.
- Направлення на семінар з ділового етикету і корпоративної культури.
- Позитивна оцінка зовнішнього вигляду співробітника.

#### *Потреба у стабільності*

Не всі співробітники бажають ризикувати, відчувати стреси, влаштувати успішну кар'єру і заробляти великі гроші. Багато хто бажає спокою і стабільності. Найчастіше такі співробітники з обережністю відносяться до будь-яких змін, це люди спокійні, часто не проявляють ініціативу на роботі.

Мотивація співробітників, які мають потребу у стабільності:

- Інформування про надійність і стабільність компанії.
- Чітка і у встановлені строки виплата зарплати.
- Виконання обіцянок.
- Чітке планування роботи.
- Проведення семінару по тайм-менеджменту і самоменеджменту.
- Корпоративні традиції і ритуали, що створюють відчуття впевненості у завтрашньому дні.

#### *Потреба у новизні*

Потреба у новизні протилежна потребі у стабільності і проявляється у прагненні співробітників отримувати нову інформацію, нові враження, мати активні контакти з новими людьми. У компанії повинні бути як стабільні співробітники, так і інноватори. Перші успішно виконують однакові завдання, що повторюються, а другі з задоволенням впроваджують нові програми і технології.

Мотивація співробітників, які мають потребу у новизні:

- Введення інновацій у компанії.
- Формулювання нових задач.
- Залучення співробітників до вироблення нових ідей у рішенні виробничих проблем.
- Створення умов для горизонтальної кар'єри у компанії.
- Направлення на навчання.
- Створення умов для отримання нового професійного досвіду.

#### *Потреба у творчості*

Рішення нових, нестандартних проблем, розробка креативних проектів, народження нових ідей – всі ці умови стимулюють співробітників, які мають потребу у творчості. Креативні співробітники потребують гнучкого графіку, наявності технічних засобів, можливості отримувати свіжу інформацію і працювати у команді, яка виконує творчі завдання.

Мотивація співробітників, які відчують потребу у творчості:

- Формулювання творчих, нестандартних завдань.
- Створення умов для вільного графіку роботи.
- Відсутність авторитарності і жорсткості в управлінні.

- Мінімальний контроль.
- Заохочення роботи у команді.
- Підтримка креативного лідера.
- Забезпечення технічними і інформаційними ресурсами.

#### *Потреба у усвідомленості роботи*

Усвідомленість роботи для співробітників закладається керівництвом і провідними лідерами. Ефективний керівник, який має харизму, завжди прагне надихнути співробітників на активну, радісну і якісну роботу. Робота повинна бути корисною для людей. Бачення стратегічного напрямку діяльності компанії повинно бути сформовано із врахуванням принципів реальності і досяжності. Ідея повинна віддзеркалювати етапи руху компанії до успіху.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у усвідомленості роботи:

- Розробка місії компанії.
- Досяжність завдань, які стоять перед співробітниками.
- Корисність роботи.
- Звернення до співробітників відкрито, з довірою і впевненістю у взаєморозумінні.

#### *Потреба у радості і задоволенні*

Людина прагне радості і задоволенні не тільки у житті, а і на роботі. Якщо у компанії створені умови для роботи, яка приносить задоволення, більшість співробітників буде мотивована працювати на високий результат.

Мотивація персоналу на отримання радості і задоволення від роботи:

- Демонстрація ділового оптимізму, енергійність.
- Створення емоціонального комфорту, зниження конфліктності.
- Підтримка і заохочення радісних і енергійних співробітників.
- Створення сприятливих умов для роботи.

### **3. УНЕ ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ І МОТИВАЦІЯ**

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

#### *Мотивування персоналу з урахуванням 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. Відповідно до цієї класифікації, 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. В середині мотиваційних об'єднань 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. 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 1. – Структура трудової мотиваційної сфери**

Мотиваційні об'єднання	Мотиваційні групи	Мотиваційні типи	Трудові цінності	
1	2	3	4	
А “Виробник”	1. “Соціоцентрист”	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. “Трудоцентрист”	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. “Соціозер” (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 зарібок 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.

Можна виділити особливості поведінки творчих, талановитих працівників, що можуть привести до конфліктних взаємин і до зниження трудової мотивації в колективі. Насамперед, обдаровані люди вирішують проблеми, з якими найчастіше не можуть справитися їхні колеги. При цьому нерідко в них з'являється ефект “ореолу” - 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.

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 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.
- 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.

У ході організації трудового процесу важливо враховувати особливості працівників, що відносяться до такого мотиваційного типу, як “майстер”. Такі працівники трудяться заради улюбленої роботи, цілком реалізуються в ній, але вимагають надання визначеної волі і відсутності диктату керівництва. Головним

мотиваційним важелем для них буде забезпечення цікавою роботою і створення необхідних умов для досягнення досконалості в цій роботі. Для “соціоетристів” важливі добрі відносини з колегами, можливість приносити користь людям, передавати їм свій досвід. Тип “командир” мотивується наданням йому можливості керувати людьми. Однак, якщо прагнення до влади супроводжується гіпертрофованими честолюбними помислами і (або) низькими моральними якостями, то управління такими людьми вимагає визначеної обережності. Працівники, що відносяться до мотиваційної групи “біоцентристів” (“сібарити”, “егоїсти”), не схильні до самовіддачі. Тому методи активізації їх трудової діяльності досить індивідуальні і пов'язані або з твердими примусовими заходами, або з наданням їм гарної зарплати і надійної соціальної підтримки.

#### *Гендерний аспект мотивації*

Індивідуальний підхід до визначених категорій працівників з погляду посилення їх умотивованості припускає вивчення особливостей організаційної поведінки жінок. Численними дослідженнями доведено, що існують значні розходження в мотивації праці жінок і чоловіків. Жінки відрізняються більшою емоційністю, схильністю до зміни настрою, більшою, ніж у чоловіків, пофарбованістю робочих стосунків в особистісні тони. Отже, їх трудова активність багато в чому визначається сприятливим моральним кліматом у колективі, добрими відносинами з колегами. Однак існують визначені категорії жінок, що вимагають своєрідної мотивації. Так, забезпечені, працюючі не через економічну необхідність жінки зацікавлені в самореалізації і задоволенні потреби в спілкуванні. Жінки, що забезпечують свою родину самостійно, вимагають, насамперед, матеріального стимулювання.

Психологами встановлено, що соціально захищені жінки, якщо вони щасливі в шлюбі, надають меншого значення взаєминам з колегами. У тому випадку, якщо жінка живе одна, для неї на перший план виходить робота і прагнення до контактів з іншими людьми.

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. 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 активності.

#### *Темперамент співробітника і мотиватори*

На формування потреб впливає і індивідуальність людини. У зв'язку з цим, мотивуючи конкретного співробітника необхідно звертати увагу на його психотип (темперамент). Необхідно також враховувати характеристики мислення, що проявляються у професійній діяльності. Темперамент визначається спадковістю, стійкістю і проявляється на протязі всього життя людини.



Холерик – найшвидший темпоритм. Він багато і швидко говорить, без затування відповідає на питання. Часто перебиває співбесідника. Це емоційна людина, амбіційна, відкрита і пряма, має високу працездатність та витривалість. Прагне до лідерства. Часто – максималіст у оцінках людей і подій. Холерик – активний і енергійний, з високою мотивацією. Він заядлий трудоволік, прагне до розвитку і отримання нових знань.

Мотиваторами для холерика є:

- Умови для кар'єрного росту.
- Свобода і самостійність у роботі.
- Цікава креативна робота з високою інтенсивністю.
- Професійна конкуренція, успіх у роботі.
- Наявність команди однодумців.
- Участь у інноваційних проектах.
- Публічні схвалення за успіхи у роботі.
- Направлення на навчання, умови для професійного розвитку.

Флегматик – це спокійна, миролюбива і стримана людина. У нього м'які непоспішаючі рухи, негучний голос. Він завжди уважно слухає співрозмовника. Це неконфліктна, закрита, несхильна до спілкування людина. Флегматик не має схильності до лідерства. Якщо його призначають керівником він реалізує лояльний стиль з низьким контролем. Часто делегує повноваження. Він є гуманним, уважним до людей. Намагається реалізувати принцип справедливості. Як підлеглий він дуже відповідальний, вчасно виконує роботу, але без ініціативний. Флегматик є «людиною процесу», тому його треба контролювати і стимулювати до отримання конкретного результату.

Мотиваторами для флегматика є:

- Стабільність і надійність компанії.
- Робота, що вимагає уваги, чіткості та скрупульозності.
- Визнання успіхів, похвала за досягнення, повага керівника.
- Умови праці.
- Корпоративні традиції.

Меланхолік – це чуттєва, образлива людина, легко виходить із рівноваги, розстроюється навіть при невеликих невдачах. Скаржиться на долю. Він добре відчуває людей. Має високу стомлюваність, працювати з максимальною віддачею не здатен. На управлінській роботі зустрічаються рідко. Якщо така людина працює керівником, він турботливо ставиться до своїх колег. Але є небезпека несвідомо потрапити під вплив підлеглого, або неформального лідера. Як підлеглий він потребує підтримки, не прагне відповідальності. У роботі орієнтований на ретельне виконання завдань.

Мотиваторами для меланхоліка є:

- Спокійна робота, у підрозділі з позитивною атмосферою.
- Повага, позитивне ставлення і довіра з боку керівництва.
- Відсутність ризику і стресу на роботі.

Сангвінік – це людина сильна, енергійна, з добрим самоконтролем. Як правило він діловитий, витривалий і працездатний. Нерідко – трудоволік,

любить добре працювати і робити кар'єру. Сангвінік полюбляє бути у центрі уваги. Це самостійна і незалежна людина. Сангвінік добрий керівник, який реалізує об'єктивний стиль управління. Підлеглий-сангвінік людина стримана і працююча, прагне до високої компетентності у своїй справі. Часто буває неформальним діловим лідером у команді

Мотиваторами для сангвініка є:

- Матеріальне заохочення.
- Можливість кар'єрного росту.
- Можливість підвищення професійної компетентності.
- Інтенсивна і цікава робота.

#### *Інтелект співробітника і мотиватори*

На поведінку співробітника впливає також його стиль мислення. По цьому фактору виділяють п'ять типів: аналітик, прагматик, реаліст, критик та ідеаліст.

Аналітик – співробітник, який має аналітичний склад мислення, полюбляє оперувати цифровими даними, кількісними показниками, спирається на документи, інструкції. Логічний, методичний, послідовний. Працює ретельно, відповідально, продумує деталі. Не любить поспішати, ретельно планує свої дії, рішення та вчинки. Не схильний до ризику. Спілкується стримано, формально, без емоцій. Він є спокійним і впевненим. У ділових ситуаціях – надійний, обов'язків.

Мотиваторами для аналітика є:

- Чітка перспектива – підвищення професійної компетентності, посадового статусу, заробітної плати.
- Стабільний стан компанії.
- Корпоративна культура, робота у команді визнаних професіоналів.
- Визнання з боку керівника.

Прагматик – у якійсь ступені протилежність аналітику. Це практик, інноватор і борець. У роботі прагне до отримання швидких і конкретних результатів. Планує і координує свої дії на ходу. Він живий, рухливий, емоційний і імпульсивний. Креативний експериментатор. Прагматик – демократична і товариська людина, він легко контактує з іншими. Прагне до напруженого ритму роботи, рухливий, добре адаптується до нового.

Мотиваторами для прагматика є:

- Провідний мотиватор: побудова нового (компанії, підрозділу, напрямку діяльності).
- Високий доход і успішність.
- Приваблює робота в умовах ризику і боротьби, конкуренції.

Реаліст – співробітник, який має реалістичний склад розуму, як правило добрий організатор і управлінець. Зовні він схожий на прагматика, такий же живий, рухливий, активний, товариський. Швидко приймає рішення, бере відповідальність на себе. Витривалий, працездатний. На відміну від прагматиків, що спираються на власний досвід, реалісти цінять факти і цифри. У роботі вони методичні і дисципліновані. Головний мотив реаліста – влада, прагнення до управління. Полюбляють радити, давати рекомендації. Реаліст – ефективний комунікатор, не емоційний.

Мотиваторами для реаліста є :

- Влада, організація спільної справи, управління командою.
- Перспектива вертикальної кар'єри.
- Належний прибуток і соціальний пакет.
- Участь у зовнішніх контактах з партнерами, клієнтами, постачальниками.

Критик – це демонстративна, запальна, дратівлива людина. Може провокувати конфлікти у підрозділі. Бачить недоліки і помилки у роботі інших, прагне до їх швидкого усунення. Вважає, що конструктивні конфлікти – джерело розвитку і руху вперед. Часто критик протиставляє себе колективу колег.

Мотиваторами для критика є:

- Правильне використання його активності для вчасного виявлення помилок і їх усунення.
- Підтримка керівництва.
- Командна корпоративна культура і низький фон конфліктності.
- Підвищення професійної компетентності.

Ідеаліст – урівноважує критика у команді, стабілізує атмосферу. Як правило, це доброзичлива людина. Спілкується уважно і зацікавлено, проявляє довіру до співрозмовника. До нього часто звертаються за підтримкою і допомогою. Гуманізм – моральний закон ідеаліста.

Мотиваторами для ідеаліста є:

- Корпоративна місія, суспільна корисність справи.
- Позитивна атмосфера у команді.
- Позитивна система мотивації.
- Підтримка з боку керівника.

#### **4. УНЕ ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**

*Оцінка персоналу: сутність, функції, задачі, типи оцінки, закони, пов'язані з оцінною діяльністю.*

Серед різноманітних інструментів формування діючого механізму трудової мотивації принципове значення має використання економічного аналізу оцінки результатів діяльності працівників.

Саме оцінка, виступаючи сама по собі серйозним моральним стимулом, впливає на поведінку працівників, стимулює чи знижує їх зацікавленість у підвищенні кінцевих результатів роботи, стримує чи прискорює розвиток трудової ініціативи. Свідоме стимулювання ділової активності методом забезпечення об'єктивної оцінки праці є важливим елементом трудової мотивації персоналу.

*Оцінка персоналу* - процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.

*Оцінка працівника* – це встановлення відповідності якості його праці й особистісних особливостей визначеним критеріям. Оцінка персоналу виконує мотивуючу й орієнтуючу функції. Мотивуюча функція полягає в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність обраної лінії поведінки, спонукує його до

посилення діяльності у визначеному напрямку. Функція, що орієнтує, виявляється втому, що кожен працівник через оцінку усвідомлює себе, своє становище і поведінку, одержує можливість визначити напрямок своєї подальшої поведінки.

У спеціальній літературі визначаються основні *задачі, які виконує оцінка*. На рівні стратегії оцінка: підвищує ефективність організації виробництва, оптимально використовуючи людські ресурси; виявляє співробітників, здатних виконувати більш відповідальну роботу, і дозволяє їм реалізувати свій потенціал; допомагає удосконалюванню співробітників з урахуванням їх потреб, спонукальних мотивів, заохочує прагнення до професійного зростання; сприяє підвищенню заробітної плати для того, щоб привести її у відповідність зі зростаючим професійним рівнем.

На рівні тактики задачі оцінки зводяться до наступного: підвищувати задоволеність, зацікавленість і умотивованість працівників; сприяти підбору і розміщенню кадрів; оцінювати ефективність навчання персоналу; удосконалювати плани і програми підвищення кваліфікації кадрів; оцінювати ефективність роботи визначених працівників і колективів у цілому; прогнозувати і планувати трудову кар'єру; вносити зміни в систему оплати і стимулювання праці.

Оцінка персоналу повинна базуватися на наступних *принципах*: систематичність (оцінка) персоналу повинна здійснюватися постійно; об'єктивність; універсальність (оцінюється кожний працівник і всі підрозділи організації); порівнянність показників оцінки (для цього використовуються системи приведення оціночних показників до визначених стандартів); принцип гуманізму (метою оцінки є не покарання, не приниження, а справедливий розподіл матеріальних благ і стимулювання праці працівників).

Будь-які оцінні системи, критерії і методи дозволяють лише приблизно описати працівника, що пов'язано, по-перше, з розходженням потреб, цінностей і інтересів оцінюваних суб'єктів і, по-друге, з тим, що трудова поведінка кожного індивіда має безліч характеристик, які не можна охопити цілком.

У практиці управління виділяють два види оцінки – зовнішню і самооцінку. Зовнішня оцінка здійснюється керівниками, колегами, підлеглими й експертами (консультантами). Предметом оцінки персоналу може виступати трудова діяльність, мотивація, взаємодії й особисті якості працівників. Самооцінка пов'язана з установами працівником свого місця в системі відносин з іншими людьми і має емоційний характер, заснований на уявленні людини про власні достоїнства і недоліки. Занижена самооцінка індивіда звичайно приводить до непевності в роботі, зниженню ініціативи і творчої активності. Завищена самооцінка (особливо в сполученні з низьким професійним рівнем) нерідко обумовлює зриви в роботі і порушення гармонії у відношенні з колегами. Самооцінка працівника може здійснюватися за допомогою спеціально розроблених методик (наприклад, методики самооцінки особистісного розвитку Е. Шарапатової і каскадної самооцінки диференціального контролю потенціалу керівника Є. Жарикова).

*За основними параметрами діяльності оцінки поділяють* на комплексні, локальні, пролонговані й експресивні. Комплексна оцінка охоплює діяльність у цілому, у всьому обсязі її функцій. Локальна оцінка відбувається на підставі результатів виконання якої-небудь однієї функції чи навіть частини її.

Пролонгована оцінка здійснюється на основі вивчення тривалого періоду трудової діяльності. Експресивна оцінка відноситься тільки до поточної діяльності персоналу, тобто ще недостатньо “упредметненої”.

Оцінка мотивації праці працівників є більш складною, ніж оцінка якісних і кількісних результатів трудової діяльності. Дотепер у науці і практиці не існує точних і обґрунтованих методів і методик оцінки мотивації праці персоналу. Навіть якщо (хоча й умовно) можна оцінити мотиваційний ефект з його впливу на результати праці, то методів оцінки мотивації в поведінці людини, її відношенні до себе, колег, навколишнього світу поки не існує.

Для правильної оцінки персоналу необхідно враховувати об'єктивно діючі закони, пов'язані з оцінною діяльністю людини:

1. Закон соціальної оцінки індивіда – полягає в тому, що кожна людина має потребу в оцінці своєї праці з боку колективу і суспільства, офіційних і неофіційних лідерів. Відсутність оцінки розцінюється працівником як зневага до нього.

2. Закон соціального порівняння визначає, що люди регулюють свою поведінку на основі постійного порівняння себе з іншими людьми, їх результатами і соціальним станом.

3. Закон визначального впливу “я – обліку”. Відповідно цього закону, поведінка людини багато в чому визначається тим, що ця людина представляє і як оцінює свої можливості.

Облік менеджерами цих законів у практичній роботі дозволить підвищити зацікавленість персоналу в результатах трудової діяльності, а отже, підсилить умотивованість працівників.

*Зміст, методи і процедури оцінки як складові системи оцінки персоналу.*

*Оцінка персоналу складається з трьох складових: 1) визначення змісту оцінки; 2) вибору методів оцінки; 3) процедури оцінки (рис. 1).*

При визначенні змісту оцінки варто виділити критерії оцінки особистих і ділових якостей працівника, а також процесу і результатів його праці. Ділові якості можна оцінювати, використовуючи наступні показники: компетентність, вміння швидко приймати рішення, самостійність і ініціатива, вміння організувати і планувати роботу, відповідальність, комунікабельність і т.п. Оцінка праці може вироблятися при аналізі різноманітності, комплексності роботи, ступеня її самостійності, відповідальності, масштабах керівництва. Безпосередні результати праці оцінюються якісними і кількісними характеристиками.

Процедура оцінки припускає вибір місця її проведення, визначення періодичності, технічних прийомів і способів використання результатів оцінки. Місце проведення можна вибирати як у межах самої організації, так і поза нею. Періодичність оцінки пов'язана з цілями і задачами цього процесу. Технічні прийоми, використані при оцінці персоналу, можуть бути як ручними, так і автоматизованими.

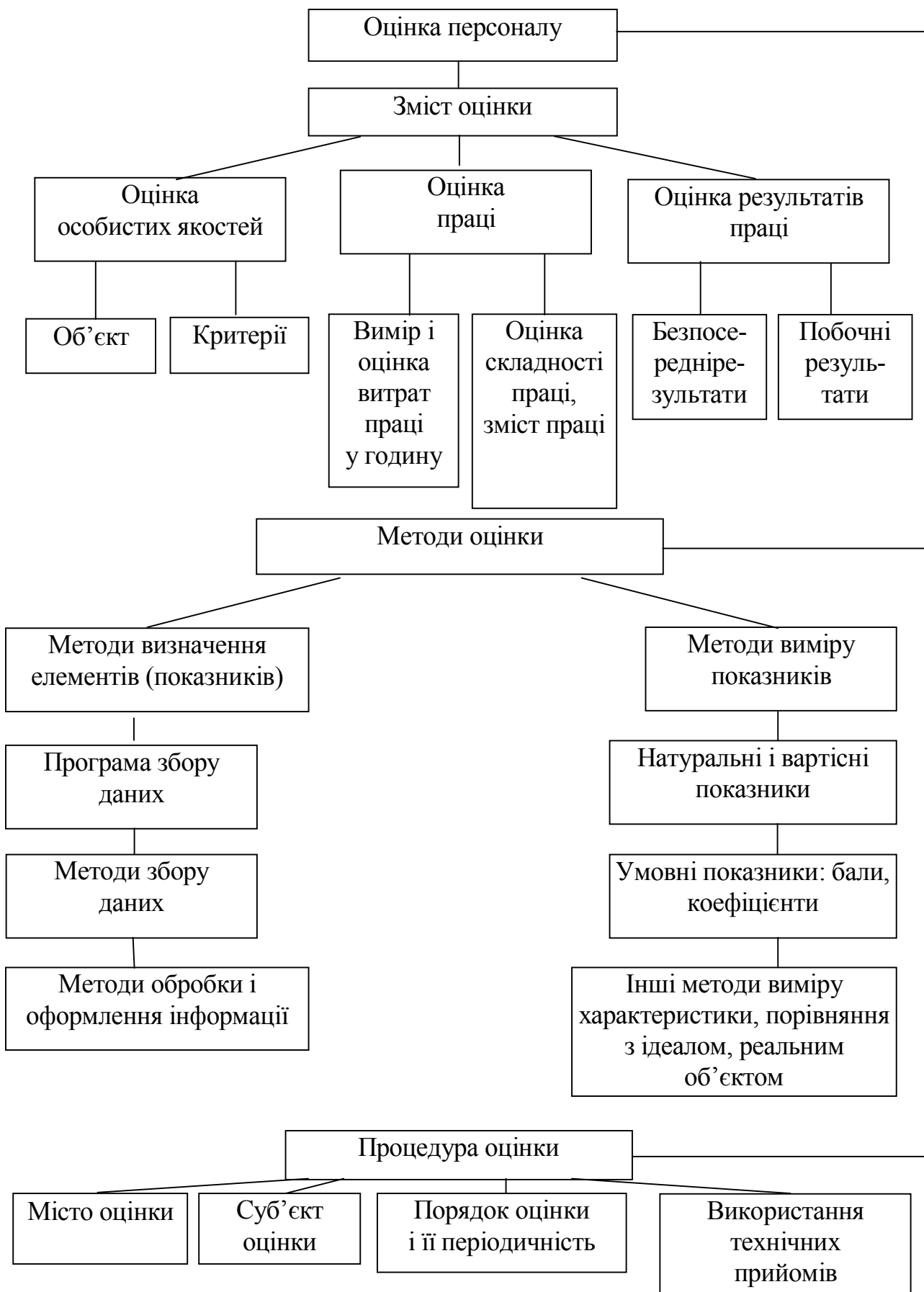


Рис. 4.1 – Складові оцінки персоналу

Порядок використання результатів припускає обов'язкове їх обговорення з працівниками, а також застосування отриманих висновків при доборі персоналу, прийнятті управлінських рішень, удосконаленні організації праці і структури управління, складанні програм підвищення кваліфікації кадрів.

Систему оцінки необхідно використовувати не тільки для визначення результативності праці й особистих якостей працівників фірм і підприємств, але і при доборі кадрів. Грамотні рішення при доборі персоналу приводять до підвищення ефективності праці, поліпшенню міжособистісних відносин у колективі, зниженню плинності кадрів, підвищенню зацікавленості в посиленні й умотивованості персоналу.

Об'єктом постійної уваги науковців є така складова системи оцінювання персоналу як методи оцінювання, адже саме вони забезпечують необхідний об'єм і якість отриманої в результаті оцінювання інформації.

*Методи розподіляються на три великих групи:*

- якісні методи (неформалізовані) базуються на описовому принципі. До них можна віднести такі методи : біографічний, співбесіда, групової дискусії, експертний, спостереження, описовий, аналіз конкретних ситуацій, самозвіт, документальний та інші;

- кількісні методи (формалізовані) базуються на числовому визначенні. Такі методи зручні в користуванні, але потребують розробки спеціальних анкет, тестів тощо. Це такі методи : стандартних оцінок, заданої бальної оцінки, градації, матричний, попарного порівняння, еталону, примусового розподілу, класифікації по порядку, вільна коефіцієнтна оцінка, ситуативна оцінка тощо;

- комбіновані методи базуються на комбінації принципів двох попередніх груп. До них можна віднести анкетування, тестування, сумарних оцінок, змушеного вибору, ділова гра, 360 градусів та інші.

Кожна з цих груп методів має як переваги, так і недоліки. Саме тому, на думку дослідників, доцільним є об'єднання переваг цих методів.

*З організаційно-змістовної точки зору методи оцінювання персоналу прийнято класифікувати наступним чином:*

- методи безпосереднього вивчення особистості (співбесіда, анкетне опитування, інтерв'ю, біографічний метод, метод самооцінки та ін.)

- експертні методи (оцінка службовців керівництвом, колегами, групою експертів та ін.)

- психофізіологічні і медичні методи (оцінка темпераменту, особливостей нервової системи, здоров'я, витривалість, працездатність та ін.)

- методи професійних переміщень (стажування на інших посадах)

- конкурсні методи (іспити, рейтингові оцінки та ін.)

- методи тестування (вивчення особистісних і професійних якостей) проектні методи (функціонально-рольова ідентифікація).

Існує два основних підходи до оцінки результатів діяльності. Перший – це вільне та відкрите оцінювання (неофіційна оцінка), яке відбувається повсякденно, коли керівник схвалює чи критикує діяльність своїх підлеглих. Періодичність таких оцінок залежить від частоти контакту та характеру керівника. Керівники нерідко використовують таку неформальну оцінку для мотивації працівників та

встановлення безпосереднього зворотнього зв'язку відповідно до показників діяльності. Другий – це традиційний підхід, так зване прив'язане оцінювання у вигляді формального рейтингу чи оцінки, яка відображається в письмовій формі, обговорюється з підлеглими, розглядається вищим керівництвом і зберігається у особовій справі службовця.

*Атестація і змагання в контексті оцінки персоналу.*

Одним з найбільш розповсюджених методів оцінки персоналу є атестація. *Атестація* – це діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Атестація характеризується: використанням різних методів оцінок визначених характеристик працівників; залученням колективу (його представників) до підготовки і проведення атестації; широким висвітленням у колективі матеріалів, пов'язаних з ходом атестації. Фахівці виділяють явні і латентні (сховані) функції атестації персоналу. До явних функцій відносять установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам займаної посади. Латентними функціями є: заглиблене знайомство з підлеглими, їх можливостями і здібностями; підтвердження прийнятих раніше кадрових рішень; підвищення відповідальності підлеглих; одержання основ для звільнення працівника; планування кар'єри і т.д.

*Проведення атестації служить трьома основними цілями:* адміністративної (для просування за службовими сходами, зниження, переведення, звільнення); інформаційної (для інформування людей про рівень їх роботи); мотиваційної (для посилення трудової мотивації персоналу).

При атестації персоналу увага тих, хто атестує, повинна бути зосереджена на наступних моментах: зміст роботи, виконуваної робітником, якого атестують; якість його роботи за оцінюваний період; дотримання тих, кого атестують технологічної дисципліни; прояв активності у виконанні роботи (нововведення і раціоналізація, прийняття на себе відповідальності за виконувану роботу, виконання додаткових зобов'язань і функцій); співробітництво з колегами і надання їм допомоги в роботі; прояв активності в суспільній діяльності; дотримання трудової дисципліни; відносини з товаришами по роботі; поведінка поза колективом; спілкування в колективі; оцінка особистого внеску працівника в результати діяльності колективу.

Атестацію персоналу проводить атестаційна комісія підприємства, очолювана головою, що обирається звичайно з числа заступників першого

керівника. До складу комісії входять провідні спеціалісти і представники профспілкового комітету. Проведення атестації припускає попереднє визначення набору показників, що адекватно характеризують як результати діяльності, так і поведінку працівника, якого атестують. Це сприяє зниженню ступеня суб'єктивності оцінки.

Відповідно теорії справедливості С.Адамса, людина схильна постійно порівнювати власні зусилля і винагороди з аналогічними показниками працівників. Отже, при оцінці персоналу недостатньо використовувати тільки метод атестації, при якому об'єктивність порівнянності з результатами діяльності і винагородою інших працівників не завжди досягається.



Вирішити цю задачу можна за допомогою змагання, що виступає своєрідним методом порівняльної оцінки персоналу, ефективність якого доведена багаторічною практикою. Порівняння, зіставлення підсумків роботи забезпечують достовірну оцінку як окремих працівників, так і цілих підрозділів, і це служить базою для розробки об'єктивних систем оплати і стимулювання праці.

У розвинутій ринковій економіці проблема порівняльної оцінки трудової діяльності постійно висувається і зважується як у теорії, так і на практиці. У провідних фірмах у рамках навчання менеджменту викладаються такі дисципліни як “Оцінка працівників”, “Вимір результатів і контроль”. У США широко визнаною вважається “Теорія соціальних порівнянь” Л. Фестангера. Його гіпотеза, висунута в 1951 р., зводилася до того, що люди найбільш ретельно прагнуть оцінювати свої досягнення шляхом порівняння самих себе з іншими людьми, з тими, хто працює, а не за абсолютними показниками. Це напрямок досліджень йде ще до 1897 р., коли Норман Триплетт виявив у контрольованому експерименті, що велосипедисти їдуть швидше, коли змагаються один з одним, а не з годинником.

У переважній більшості розвинутих країн уряд щорічно організує десятки і сотні усіляких видів змагання, підводить підсумки і заохочує тих, що відрізнялися.

З метою посилення трудової мотивації працівників підприємств України варто вивчати і використовувати як закордонний, так і вітчизняний досвід застосування у внутрішньофірмовій системі управління методів порівняльної оцінки персоналу.

Викладене вище дозволяє укласти, що активне використання в системі трудової мотивації персоналу методів атестації і змагання є важливим чинником посилення об'єктивності оцінки працівників, підвищення їхньої зацікавленості в досягненні високих результатів діяльності й адекватної оплати праці відповідно їх трудового внеску.

## **5. УНЕ МОТИВАЦІЯ КОЛЕКТИВІВ**

### *Поняття колективу. Класифікація колективів*

*Колектив* (від лат. *collectivus* — збірний) – група, сукупність людей, які працюють в одній організації, на одному підприємстві, об'єднаних спільною діяльністю в межах якої-небудь організації, цілі, концепції. У більш широкому сенсі – люди об'єднані загальними ідеями, інтересами, потребами.

### *Колективи класифікують за різними ознаками.*

*За характером внутрішніх зв'язків* розрізняють колективи формальні й неформальні.

Формальні колективи створюються з зовнішніх причин: у результаті організаційного процесу, з узгодження керівництва, для виконання певних завдань. Вони можуть бути утворені для виконання регулярної функції (наприклад, відділ планування) або рішення певного цільового завдання (наприклад, комісія з розробки якого-небудь проекту). Формальні колективи звичайно виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції і завдання. Формальні колективи забезпечують єдність дій всіх складових частин організації, зв'язок різних підрозділів з її загальними цілями. В основі їхнього виділення лежить доцільність суспільного поділу праці.

У неформальних колективах відносини складаються спонтанно. Їхні учасники вступають у регулярну взаємодію з інтересів для досягнення певних цілей. Неформальні колективи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації відповідно до їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, захоплень, звичок й т.п. Такі групи існують у всіх організаціях, хоча вони й не представлені в структурних схемах. У неформальних колективах звичайно діють неписані правила й норми поведінки. У них складається певний розподіл ролей і позицій. Звичайно ці колективи мають явного або неявного лідера. Часто неформальний колектив впливає на свого члена набагато сильніше, ніж формальна структура.

*За складом* колективи бувають однорідні (гомогенні) і різнорідні (гетерогенні). Ці розходження можуть стосуватися статі, віку, професії, статусу, рівня освіти й т.д. Різнорідні колективи більш ефективні при розв'язанні складних проблем, вони ефективні також при інтенсивній творчій роботі (мозковій атаці). Однорідні колективи ефективніше вирішують прості завдання. Чим більш існують взаємини між членами колективу, тим значніше їхній взаємовплив, швидше виробляється почуття спільності. Однак в однорідних колективах гостріше внутрішня конкуренція, тому вони більш конфліктні.

Ефективний колектив повинен складатися з несхожих особистостей.

*За способами комплектування* розрізняють колективи постійні й тимчасові. Постійні колективи (хоч окремі їх члени можуть приходити або уходити) надають організації стійкість. Прикладом таких команд можуть бути бригади, відділи, невеликі підрозділи, які перебувають у штатній структурі організації. Тимчасові колективи створюють для роботи над конкретним проектом або проблемою, наприклад, з метою розробки й реалізації стратегії, реструктуризації підприємства, для впровадження нових технологій. По завершенні завдань вони розформовуються. Такі групи часто стикаються з проблемами: обмеженістю часу виконання завдання і тому члени групи "одним оком" стежать за виконанням роботи, а іншим - шукають наступне завдання; різними технічними навичками: менш компетентні в технічних питаннях співробітники можуть бути пасивними; необхідністю сполучення. У більшості випадків члени тимчасової групи займаються реалізацією проекту тільки частину робочого часу; політичними і, можливо, особистими інтересами. Члени групи можуть перебувати в ній скоріше як представники відділу або для виконання певної функції, а не як професіонали.

*За виконаними завданнями* колективи підрозділяються на групи керівництва, функціональні й виробничі групи, комітети.

Група керівництва (командна група) складається з керівника підприємства (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які в свою чергу також можуть бути керівниками (наприклад, директор підприємства і його заступники; заступник керівника підприємства з виробництва і безпосередньо підпорядковані йому начальники відділів, служб і цехів).

Функціональна група поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які реалізують загальну функцію керування та мають близькі професійні цілі й інтереси. Наприклад, відділ якості зацікавлений у скороченні відсотка браку і прийманню продукції з першого пред'явлення.

До складу виробничої групи входять керівник і робітники, що виготовляють певний вид деталей. Члени виробничої групи спільно працюють над одним завданням; розходження між ними пов'язані з розділенням видів робіт залежно від кваліфікації працівників.

Комітет — це група підприємства, який керівництво делегує повноваження для виконання якого-небудь проекту або завдання. Іноді комітети називають радами, комісіями, цільовими групами, правлінням. Вони відрізняються від інших формальних структур груповим прийняттям рішень, що іноді є найбільш ефективним засобом досягнення цілей.

*За ступенем ефективності роботи колективи* діляться на робочі групи, псевдокоманди, потенційні, справжні й високоефективні команди.

Робоча група покладається на загальний результат окремих зусиль її членів. Члени таких груп взаємодіють переважно з метою обміну інформацією і досвідом. У них не існує якого-небудь тиску для формування єдиних цілей або чітких завдань спільної діяльності, тому взаємодії членів групи носять випадковий характер, тому що не підкріплюються спільною відповідальністю за отримані результати.

До псевдокоманд належать групи, члени яких не зуміли скористатися перевагами спільної діяльності, та й не додавали до цього зусиль. Вони не виявляють цікавості до постановки загальних цілей або конкретних завдань, хоча самі співробітники або їхні керівники можуть називати таку групу командою.

Члени потенційних команд відчують потребу в ефективній діяльності, а виходить прагнуть до досягнення високих результатів у праці. Наприклад, вони усвідомлюють необхідність єдиної чіткої мети (поки її немає, це негативно позначається на продуктивності команди) або мають конкретні завдання, однак не зуміли виробити ефективних прийомів і методів співробітництва. На шляху до високих результатів виникають різні перешкоди, перебороти які вдається не завжди.

Справжні команди — невеликі групи, члени яких мають взаємодоповнюючі навички і уміння, мають загальні цілі, завдання й виробили ефективні методи спільної праці. Вони знають, як задовольняти потреби організації й потреби учасників групи; можливості команди перевищують очікування менеджменту.

Високоефективні команди — групи, які задовольняють всі вимоги до справжніх команд і сприятливому індивідуальному розвитку їхніх учасників. Результати, які вони демонструють перевершують очікування навколишніх, і в деяких випадках вони можуть служити зразком для інших команд.

*За ступенем мотивації на роботу колективи* діляться на групи "X", "У" і "Z".

Група "X" не мотивована на роботу. Склад її звичайно різнорідний за віком, статі, національності, складається з низько кваліфікованих працівників з "совковою" психологією і чітко вираженою установкою на мінімальну віддачу й бездіяльність. Іноді це може бути інтелектуальна група, яка розглядає роботу як клуб, де можна проводити час у приємному суспільстві, займатися комп'ютерними іграми, бесідами, читанням літератури і т.п. Ефективність і результативність такої групи низькі. Мотивувати роботу членів групи "X" може авторитарний керівник за рахунок централізації у своїх руках функцій керування, застосування директивного стилю, чіткого планування і контролю, а також твердого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання й порушують трудову дисципліну. Низько

кваліфіковані виконавчі члени такої групи мають потребу в навчанні. Групі "X" не можна доручати складні роботи, які вимагають високої якості виконання.

Група "Y" частково мотивована на роботу. Як правило, такі групи створюються без обліку професійної й статевої та вікової структури, з розподілом формальних і неформальних лідерів у мікрогрупах, з більшою питомою вагою людей, які не мають рівня знань і вмінь, достатніх для виконання поставлених завдань. У групах "Y" багато працюючих і старанних працівників, але немає чітко поставлених завдань і ресурсного забезпечення, домінує зрівняння в оплаті праці передових і відсталих працівників. У колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги, протиріччя між окремими мікрогрупами й особистостями.

Для посилення мотивації такої групи керівник повинен зробити наступне: виявити неформальних лідерів і призначити їх на посади бригадирів, майстрів, керівників проєктів; правильно визначити цільові завдання і розподілити функції керування з частковою передачею повноважень керівникам мікрогруп або неформальних лідерів; використовувати переважно демократичний тип керування; правильно використовувати винагороду за результати праці й покарання за зриви виконання завдань; постійно піклуватися про підтримку в колективі гарного клімату.

Група "Z" повністю мотивована на роботу, має високий рівень кваліфікації й відносно однорідний склад за віком, освітою, інтересами і мотивацією. Внутрішні протиріччя легко переборюються і психологічний клімат у колективі дуже гарний. Як правило, група "Z" складається з передових працівників, мотивованих самоствердженням і високим рівнем морального заохочення. У групі "Z" переважають демократичний або ліберальний стилі керівництва. Тому керівник групи може передати частину своїх повноважень у мікрогрупи; активно підключати членів групи до процесу прийняття рішень, наголошуючи на колегіальність, а не на єдиноначальність; активно застосовувати винагороду за досягнуті високі результати і якість праці.

#### *Стадії формування і розвитку колективів*

Проблемам формування колективів приділяється багато уваги у літературі з питань управління. Автори висловлюють схожі точки зору з приводу механізму формування груп. Так, німецькі науковці В. Зігерт і Л. Ланг вважають, що організація у своєму розвитку проходить декілька фаз: «піонерну», яка може перерости у фазу бурного росту; організації і консолідації, яка може бути продовжена фазою бюрократизації; інтеграції і росту.

Російський дослідник В. Давидов описує чотири стадії розвитку групи: формування, коли члени групи знайомляться один з одним, з організацією, з умовами роботи; психологічної напруги, коли члени групи намагаються краще узнати один одного, виявити спільність і різницю позицій, конкурують за лідерство і вплив; нормалізації, яка характеризується встановленням спільних думок, рольових очікувань, норм і позицій, стабілізацією внутрішньо групових стосунків; діяльності, коли група починає виконання завдань.

Більш детального розгляду потребує точка зору А. Шегди. Він вважає, що всі групи проходять приблизно одні і ті ж стадії:

1. Формування – утворення єдиного цілого з різних людей. Природним фактором, який об'єднує членів групи є спільна робота і її виконання.

2. Друга стадія розвитку групи зазвичай наступає тоді, коли група працює над завданням, яке передбачає трудовий внесок всіх її членів.

3. Стадія розвитку, укріплення – група виступає як команда. Її члени вже мають уявлення про інших і про способи роботи. Кожен знає свою роль, проявилися активні і пасивні члени групи.

4. На цій стадії часто проявляється групівщина. У таких умовах бажання співпрацювати різко знижується. Між підгрупами зароджується конкуренція і боротьба за владу. Для протидії групівщини необхідно обговорювати проблеми і шукати шляхи їх вирішення.

5. Стадія «щаслива родина» - демонстрація згоди будь-якою ціною. Вирівнювання відмінностей, визнання цінності кожного співробітника. Атмосфера дружня, її члени пишаються приналежністю до неї.

6. З часом група втрачає гнучкість, ефективність і наступною стадією є криза, що викликана зазвичай яким-небудь зовнішнім фактором. Порушується рівновага. Група на короткий час розпадається. Якщо група остаточно розпадається виникає необхідність створювати нову.

#### *Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу*

Взаємодія людини і колективу має двосторонній характер: людина своїми діями сприяє вирішенню групових задач, але і колектив суттєво впливає на мотивацію людини, допомагаючи задовольнити ряд його потреб. У колективі з добрими стосунками, активним внутрішнім життям люди мають краще здоров'я, більш захищені від зовнішніх впливів, ефективніше працюють, ніж ті, що знаходяться у ізольованому стані, виконують самостійну роботу.

#### *Мотиваційний аспект взаємодії людини і колективу проявляється у наступному:*

1. Під впливом колективу змінюються такі якості людини, як виховання, сфера уваги, мотивація, система оцінок і т.д. Людина починає цікавитися інтересами інших членів колективу.

2. Життя людини залежить від дій його колег і це призводить до суттєвої зміни його поглядів на себе, оточуючих, своє місце у колективі.

3. У колективі людина отримує певну «вагу».

4. Людина може у колективі генерувати припущення і ідеї, які у нього ніколи не виникли б при осмисленні проблеми на одинці (ефект «мозкового штурму»).

5. У колективі людина більш схильна до ризикованих дій.

6. У присутності інших людей у людини прискорюється швидкість та погіршується якість роботи.

Вплив колективу може бути позитивним або негативним. Людина також намагається впливати на групу, робити її більш комфортною для себе. Результат такого впливу залежить від сили сторін і може отримати характер кооперації, злиття або конфлікту. У випадку кооперації між членом групи і колективом встановлюються доброзичливі і довірливі стосунки, що позитивно впливає на мотивацію працівника. Людина розглядає цілі групи як такі, що не вступають у протиріччя з її власними. Він сприймає рішення групи і готовий їх підтримувати. При злитті людини з групою кожен з них розглядає іншу як органічно єдину з ним складову. Людина будує свої цілі виходячи з цілей групи, підпорядковує власні інтереси груповим. Група бере на себе зобов'язання щодо піклування про людину,

розглядає його проблеми і труднощі як власні, намагається надати допомогу. У випадку конфлікту спостерігається протистоянні інтересів групи і людини і боротьба між ними за рішення протиріччя на свою користь. Конфлікт може бути конструктивним і деструктивним. Конструктивний сприяє вирішенню проблемних ситуацій, а деструктивний навпаки веде групу до кризи.

#### *Особливості мотивації колективів*

##### *Фактори, що впливають на мотивацію груп*

Кожній людині властива певна мотиваційна структура, яка у конкретних умовах приводить до певних дій. Але індивідуальна мотивація не може бути механічно перенесена на мотивацію груп. Групи іноді реагують по іншому, ніж їх члени. На мотивацію групи впливають вид діяльності, ступінь її спільності або розрізненості, націленість на роботу, мораль, сумніви, які можуть привести її до розпаду, зв'язок з причинами, що привели до її утворення, об'єднуючі мотиви.

*Тому, ті, хто працюють з колективами повинні знати фактори, що впливають на мотивацію груп:*

1. Кількість членів групи. Оптимальний розмір – 5-9 осіб. Подальше збільшення розміру групи послаблює мотивацію її членів, посилює тенденцію поділу її на частини, появи цілей, що не узгоджуються, розпаду.

2. Якісний склад групи суттєво впливає на її мотивацію і може розглядатися з точки зору полу, віку, професії, особистісних якостей, інтелектуального рівня та ін. Більш ефективним вважається різнорідний колектив.

3. Просторове розміщення членів групи також впливає на мотивацію. У кожного члена групи повинно бути постійне робоче місце, особистий простір.

4. Групові норми – неписані закони і правила поведінки, які поступово складаються у будь-якому колективі. Зазвичай вони відносяться до тих сфер діяльності, що не регламентуються адміністрацією і носять стійкий характер.

Підпорядкування груповим нормам підтримується груповими санкціями, засобами морального впливу. Мотивація групи залежить від ступеню сприйняття норм її членами, оскільки для того, щоб працювати в групі необхідний певний конформізм.

5. Згуртованість групи – характеристика єдності її членів, узгодженості їх спільних дій і міцності взаємовідносин. Учасники згуртованої групи добре мотивовані на спільну роботу. Підвищується задоволення людей роботою, покращується результат праці.

6. Статуси і ролі членів групи. Статус – це положення, яке займає людина у системі соціальних стосунків в групі, колективі. Він може визначатися досвідом, освітою, здібностями, займаною посадою, інформованістю. Роль – це шаблон поведінки, що приписується певному статусу чи очікується від нього. У нормально функціонуючій групі її члени зазвичай грають два типа ролей: цільові, пов'язані з виконанням посадових обов'язків і підтримуючі, спрямовані на підтримання добрих взаємин, активізацію діяльності в групі.

##### *Мотиви вступу людей до неформальних груп*

Велика кількість соціологічних і психологічних досліджень дозволяє виділити найбільш важливі мотиви вступу людей у неформальні групи:

1. Мотив приналежності до певної соціальної групи для підтримання контактів, спілкування.

2. Мотив допомоги – звернення за допомогою до колег, досвідчених співробітників.

3. Мотив захисту – для захисту від зовнішніх негативних впливів.

4. Мотив спілкування – обмін інформацією, консультування, поради.

5. Мотив симпатії – схожість поглядів, інтересів різних членів групи.

*Рекомендації щодо посилення мотивації групи:*

1. Добір у групу людей близьких по духу, смаками, поглядами.

2. Розташування членів групи ближче один до одного у територіальному відношенні.

3. Часте збирання групи разом, розвиток почуття приналежності до групи, залучення до спільно групових заходів.

4. Участь членів групи у прийнятті рішень, оскільки можливість впливу на загально групові процеси розвиває у членів групи позитивне сприйняття колективу.

5. Постановка загальних цілей – досяжних, конкретних, заохочуваних, таких, що співпадають з особистими інтересами кожного.

6. Укріплення довіри членів групи один до одного.

7. Розвиток здорового колективізму, солідарності, доброзичливості, прагнення до пошуку компромісів. Недопущення емоційної напруги у стосунках, вирішення конфліктних ситуацій.

## **ЗМ 2. МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

### **6. УНЕ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ**

#### *Поняття про методи мотивації*

*Методи мотивації* - це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони припускають використання управлінським апаратом фірми різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Мотиваційні методи класифікують по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видах потреб, спрямованості й т.д. Керівникам варто застосовувати їх у практичній діяльності не як розрізнені й самостійні способи мотивації, а як цілісну систему.

Розглянемо методи мотивації деяких категорій працівників, неекономічні методи мотивації й методи задоволення основних потреб підлеглих.

#### *Неекономічні методи мотивації*

Усі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні і морально-психологічні. *До організаційних методів мотивації відносять:*

◆ мотивацію участі працівників у справах фірми (тобто їм надається право голосу при розв'язанні ряду проблем, як правило, соціального характеру);

◆ програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивацію перспективою;

◆ гуманізацію праці (збагачення змістовності праці; створення сприятливих умов для роботи; демократизація управління, в тому числі, делегування

повноважень, раціоналізація режимів праці і відпочинку, організація кімнат психологічного розвантаження);

- ◆ розвиток трудової змагальності;
- ◆ посилення діяльності внутрішньозаводських засобів масової інформації і виховання;
- ◆ розробку і впровадження принципів корпоративної культури;
- ◆ організацію роботи зі збору зауважень і пропозицій працівників;
- ◆ мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої праці, що відповідає їхнім особистим інтересам і схильностям, із широкими перспективами посадового і професійного росту, а також дозволяє проявляти їх творчі здатності, здійснювати контроль над ресурсами і умовами власної праці (коли кожний по можливості повинен бути сам собі шефом).

*Морально-психологічними методами посилення трудової мотивації є:* гласне визнання заслуг; усне вираження подяки керівниками; вираження подяки в наказах; вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо і т.д.; поздоровлення з ювілеями; фотографії на дошках пошани, у музеях, на буклетах і т.д.; відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками; повага і довіра; схвалення і підтримка; негативне підкріплення (осудження, докір, покарання); спілкування співробітників. Будь-які мотивуючі впливи повинні бути ретельно продумані і співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника.

*Морально-психологічні методи мотивації містять наступні основні елементи.*

1. Створення умов, при яких люди зазнавали б професійну гордість за те, що краще інших можуть впоратися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати; відчували б цінність результатів, конкретну їхню важливість. Для того щоб робота приносила задоволення, завдання повинне містити відому частку ризику і можливість домогтися успіху.

2. Присутність виклику, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці показати свої здатності, реалізувати себе в праці, довести, що він може щось зробити (причому це "щось" повинне одержати ім'я свого творця: наприклад, працівники, які відзначилися, отримують право підписувати документи, у розробці яких вони брали участь; це дозволяє їм відчувати свою значимість).

3. Визнання, що він може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що про працівників, які особливо відзначилися, згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, представляють йому, персонально поздоровляють із нагоди свят і сімейних дат. У нашій країні особисте визнання ще не одержало широкого поширення як метод мотивації працівників; більш поширене публічне визнання.

4. Постановка високих цілей, які надихають людей на ефективну працю.

5. Атмосфера взаємоповаги, довіри, заохочення розумного ризику і терпимості до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва та колег.

6. Просування в посаді, що поєднує всі розглянуті методи мотивації. Воно дає більш високу заробітну плату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг і авторитету



особистості шляхом перекладу в більш високу статусну групу (моральний мотив). У той же час цей метод мотивації є внутрішньо обмеженим: в організації не так багато посад високого рангу, тим більше вільних; не всі люди здатні керувати і не всі до цього прагнуть; просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

7. Похвала при завершенні роботи великого обсягу, освоєнні нових методів праці або нової продукції, впровадженні раціоналізаторської пропозиції. Інакше кажучи, хвалити потрібно тоді, коли справа закінчена, коли на чомусь можна поставити крапку і приступити до нової роботи.

8. Схвалення в ході роботи, якщо справа йде на лад. У цьому випадку доречні такі слова: "правильно, продовжуйте", "покажіть цей прийом колезі, потім мені розповісте, як це вдалося". Схвалення можна сполучати з рекомендаціями, навіть із критикою: "Тут і тут все виходить правильно, а в цій операції припускаєте помилки". При цьому можна схвалити старання, старанність і рекомендувати інший засіб виконання роботи.

9. Підтримка, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, завдань, способів поведінки і дії. У цей момент підтримка вкрай необхідна. Людина особливо потребує підтримки при освоєнні нової справи. Основна мета підтримки - усунути сумнів, непевність, коливання. Цей метод краще використовувати, коли працівник перебуває в стані розгубленості, пригніченості в результаті тривалих невдач, поганого настрою, коли людина має і необхідні знання, і вміння, а робота не виходить (як говорять, не клеїться).

10. Осуд. Це слова, звернені до сумління людини. Використовуючи осуд, необхідно керуватися наступними правилами: перед тим як критично оцінювати результати роботи чи провину, необхідно розібратися у обставинах, ситуації, що склалася, розмежувати причини особистого порядку і об'єктивні, що не залежать від працівника. Осуджувати можна тільки за упущення, недоліки в роботі, звичками, з такими індивідуальними особливостями як неувага, лінь, поспішність та ін.; необхідно вказати підлеглому на причину, що привела до недоліків в роботі чи проступку; не треба гарячкувати при осуді і критиці підлеглому, необхідно уникати порівнянь і епітетів, які можуть сприйматися як образливі; у осуді має міститися позитивна програма. Необхідно не тільки вказати підлеглому на недоліки і їх причини, але й запропонувати вихід, навчити, як можна уникнути подібних випадків.

Розробляючи діючу систему трудової мотивації, менеджер повинний враховувати основні психологічні фактори, що впливають на трудову активність працівників. До них можна віднести наступні: надмірне втручання з боку безпосереднього керівництва; відсутність психологічної й організаційної підтримки; недолік необхідної інформації; надмірна сухість і недолік уваги керівника до потреб підлеглому; відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці; неефективне вирішення керівником службових проблем працівника; некоректність оцінки працівника керівником; недостатній рівень турботи про мотивацію співробітника. Зазначені вище фактори

підривають у працівника почуття впевненості в собі, у стабільності свого становища і можливості подальшого кар'єрного зростання.

У спеціальній науковій літературі за даною проблемою виділяють *шість основних стадій зниження трудової мотивації*: розгубленість, роздратованість, подвійна роль (підсвідомі надії), розчарування, втрата готовності до співробітництва і заключна стадія.

*Перша стадія* (розгубленість) характеризується симптомами стресового стану, пов'язаного з нерозумінням працівником причин сформованої ситуації.

Пошук відповідей на такі питання: «Що відбувається? З ким чи з чим це пов'язано?» - викликають стан нервової напруженості, хоча воно на цій стадії ще помітно не позначається на результатах трудової діяльності. *Друга стадія* – роздратування. Якщо працівник одержує суперечливу інформацію чи відчуває, що ситуація не поліпшується, то він починає дратуватися. Суть його поведінки на цій стадії можна виразити наступними словами: “Я розізлився і не згодний миритися зі сформованою ситуацією”. *Третя стадія* – подвійна роль (підсвідомі надії). Становище погіршується. Підлеглий як і раніше роздратований і починає приховувати службову інформацію від керівника, сподіваючись на його промах. Він уникає прямих контактів, хоча свою роботу поки ще виконує. *Четверта стадія* – розчарування. На цій стадії пропадає інтерес до роботи, страждають такі почуття, як впевненість у повазі з боку підлеглих і усвідомлення свого авторитету. *П'ята стадія* – втрата готовності до співробітництва. Відношення працівника до праці на цій стадії можна позначити словами: “Ця не моя справа”. Він чітко обмежує свої обов'язки, намагаючись їх максимально звузити. Відносини з навколишніми погіршуються, розлад переноситься на весь колектив. Мотивація до праці ще більш знижується, порівняно з попередньою стадією. *Шоста стадія* – заключна. Людина остаточно розчаровується у своїй роботі і може відмовитися від своєї посади чи перейти на інше місце.

Для досягнення високого рівня умотивованості персоналу необхідне проведення ретельно спланованої і систематично проведеної роботи з поліпшення виробничих взаємин, зниженню рівня конфліктності й створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

#### *Методи задоволення основних потреб персоналу*

Керівник повинен ретельно спостерігати за підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби рухають ними. Тому що згодом ці потреби міняються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективна увесь час.

Приведемо основні методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу.

*Фізіологічні потреби*: надавати працівникам невисоку оплату праці, яка забезпечує виживання; пропонувати людям гарні умови праці з погляду освітленості, рівня шуму, температури й т.п.

*Потреби в безпеці і захищеності*: створити ясну і надійну систему соціального страхування; застосовувати чіткі й справедливі правила регулювання діяльності працівників; оплачувати працю вище прожиткового мінімуму; не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і здійсненню ризикованих дій; забезпечувати гарантії стабільної роботи, медичного обслуговування,

одержання пенсій; забезпечувати можливості навчання і освіти для створення стабільності в роботі.

*Потреби в причетності й приналежності:* використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури (уніформа, прапор, гімн фірми, ритуали, традиції, обряди); надавати співпрацівникам таку роботу, щоб дозволяла їм спілкуватися; створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди; конструктивно працювати з виниклими неформальними групами, не перешкоджати їх існуванню, якщо вони не наносять організації збитку; створювати умови для соціальної активності членів організації поза її рамками; періодично нагадувати співпрацівникам, які займають невисокі посади, що керівництво і колеги їх цінують.

*Потреби в повазі й визнанні:* пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву, відповідальну роботу; ставитися до співпрацівників і підлеглих з повагою; високо оцінювати виявлену ініціативу, творче відношення до справи, використовувати різні форми вираження визнання заслуг підлеглих; залучати підлеглих до формулювання цілей організації й виробленню рішень, прислухатися до їхньої думки; делегувати підлеглим додаткові завдання і повноваження; сприяти просуванню підлеглих по службових сходах, забезпечувати можливості навчання і перепідготовки, які підвищують рівень їхнього професіоналізму; забезпечувати гідні, комфортні умови на роботі, адекватну оплату праці, зовнішні символи службового статусу (назви посад, титули, звання).

*Потреби підлеглих у самовираженні:* забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їхній потенціал; доручати підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі, надавати більшу волю у виборі засобів вирішення завдань; заохочувати і розвивати в підлеглих творчі здатності, залучати їх до роботи, яка вимагає винахідливості; залучати підлеглих до суспільної діяльності в організації.

#### *Підкріплення, гасіння і покарання як методи мотивації*

Відповідно до теорії підкріплення для мотивації поведінки людей можна використовувати такі методи як позитивне і негативне підкріплення, гасіння і покарання. Метод позитивного підкріплення полягає у тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість. Позитивне підкріплення спрямовано на залучення персоналу в організацію, збереження складу працівників, управління витратами на оплату праці. При використанні методів негативного підкріплення заохочуються відсутність дій з негативною спрямованістю, наприклад прогулів. Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне підкріплення може викликати не тільки бажані, але і непередбачувані негативні реакції, а позитивне – тільки позитивні. Величина підкріплення повинна бути мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні потрібної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації. Важлива не стільки вона сама, скільки форма, спосіб, режим підкріплення.

*Підкріплення може бути безперервним, періодичним, фіксованим (регулярним), епізодичним (неочікуваним) і варіабельним (комбінованим).*

*Безперервне підкріплення* передбачає, що воно йде за кожною дією. При постійному використанні цей метод дуже ефективний, але призводить до

раннього задоволення потреб і гасінню поведінки або до її швидкої зміни, коли стимули закінчуються.

*Періодичне підкріплення* полягає у тому, що мотивація слідує не за всіма результатами, а через строго визначену їх кількість. Воно дає хороший стабільний ефект в умовах часто і регулярно повторюваних дій.

*Підкріплення з фіксованим інтервалом* означає, що стимулювання відбувається за першим результатом через певний час. Воно призводить до стійкої реакції: швидкої і сильної безпосередньо перед стимулюючим впливом, повільної і слабкої – після нього.

*Епізодичне підкріплення* передбачає, що стимулююча дія іде за першим результатом через випадковий проміжок часу. За ним слідує сильна, постійна, стійка до гасіння реакція. Іноді доцільне підкріплення «авансом», що зобов'язує людину працювати краще.

*Метод гасіння*, тобто відсутності підкріплення негативних і позитивних дій, полягає у їх ігноруванні (тоді вони самі по собі затухають).

*Метод покарання* є прямим впливом з метою зміни поведінки, спрямованим на заборону негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може мати вигляд матеріального стягнення (санкцій, штрафів), зниження соціального статусу у колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження в посаді і т.д.

#### *Зміст роботи й мотивація*

Намагаючись вплинути на поведінку працівників, менеджери використовують і змістовні, і процесуальні теорії мотивації. При цьому особлива увага приділяється чіткому розходженню зовнішніх (плата за працю, символи статусу й престижу) і внутрішніх винагород, пов'язаних зі змістом трудового процесу (застосування навичок, почуття досягнення, задоволення від виконаного доручення). Ще Ф. Тейлор центральним елементом своєї доктрини наукового менеджменту вважав ретельну (на основі аналізу робочого процесу) розробку найкращого способу виконання різних елементів ручної праці. Фахівці виділяють найбільш ефективний набір завдань (звичайно розділяючи основне завдання на кілька частин), які робітники можуть швидко освоїти. Така "проста" робота багатьом здається нудною, не приносить задоволення).

Через обмеженість механістичних моделей вчені почали шукати способи джерел більш високого рівня мотивації, підвищення зацікавленості співробітників у процесі праці. Ідея таких досліджень полягає в тому, що менеджмент повинен запропонувати працівникам не тільки зовнішню, але й внутрішню винагороду. Деякі вчені (наприклад, Дж. Хекмен і Дж. Олдхем у запропонованій в 1980р. моделі збагачення праці) висловили припущення, що зміна менеджментом характеристик робочого процесу дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь їхнього задоволення працею.

Була висунута ідея, яка складається в тому, що досягнення високої мотивації до виконання робочих завдань пов'язане з наявністю певних психологічних станів: усвідомлення змісту, тобто сприйняття цінності роботи. Якщо працівники вважають роботу тривіальною і безцільною, їхня мотивація перебуває на низькому рівні; відповідальність за якість процесу праці й кількість зробленої продукції;

інформованість про результати - зворотного зв'язку, що сигналізує працівникам про рівень виконання завдання. При відсутності такого зв'язку почуття відповідальності співробітників за якість праці знижується.

*В свою чергу, психологічні стани працівників визначаються основними характеристиками завдання: різноманітністю процесу праці; завершеністю завдання; значимістю завдання; автономією, мірою свободи і незалежності; зворотнім зв'язком.*

Автори моделі збагачення праці передбачають такі *методи посилення мотивації працівників.*

1. Поєднання робіт. Поєднання декількох видів робіт, що дозволяє їм використовувати різні навички і виконувати більшу частину завдання.

2. Формування комплексних робочих груп, які виконують повний цикл операцій. Це дозволяє покласти на них більшу відповідальність за виконання завдання і використати переваги внутрішнього розподілу праці.

3. Встановлення відносин із споживачами. Це дозволяє працівникам знайомитися з очікуваннями людей, які використовують результати їх праці.

4. Вертикальне навантаження. Передбачає додаткову відповідальність, розширення ступеню автономності.

5. Відкриті канали зворотнього зв'язку. Отримання інформації працівниками по якість своєї роботи від зовнішніх чи внутрішніх споживачів.

6. Забезпечення можливостей професійного росту працівників.

#### *Управління винагородою працівників*

*Винагорода* – це все, що людина вважає для себе цінним. *Цілі застосування винагороди:* залучення кращого персоналу до організації; збереження кращих працівників в організації; стимулювання виробничої поведінки; контроль за витратами на робочу силу.

Для стимулювання працівників до більш ефективної діяльності використовують два основних типи винагороди – *внутрішній і зовнішній.*

*Внутрішня винагорода* забезпечує зміст роботи. Його складовими є почуття досягнення результату; почуття змістовності і значущості роботи, самоповага; дружба і спілкування, які виникають при виконанні роботи; належні умови роботи і чітка постановка завдання. *Зовнішня винагорода* дається організацією, вона може мати наступні форми: підвищення зарплати; просування по службі; надавання символів службового статусу і престижу; схвалювання та визнання з боку керівництва; додаткові виплати.

Винагорода повинна бути конкретною, спиратися на максимально можливий інформаційний зміст. Призначаючи винагороду необхідно враховувати особливості, потреби і інтереси конкретного працівника. Не можна відкладати винагороду, чекаючи підведення підсумків роботи за певний проміжок часу. Віще керівництво повинно брати участь у винагороді працівників.

#### *Мотивація починаючих спеціалістів*

Мотивація новопризначених працівників у значній мірі залежить від їх успішної адаптації у новій організації, засвоєння і прийняття ними характерних для організації системи цінностей, правил, норм і поведінських стереотипів. Тому дуже важливим етапом є введення у посаду новопризначеного спеціаліста, мета якого –

прискорити освоєння новим працівником роботи, скоротити період адаптації його у колективі, допомогти встановити контакти з оточуючими. Такі процедури дозволяють уникнути багатьох помилок, викликаних слабким знанням організації, її особливостей, знизити психологічну напругу і страх, сформувані позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення.

*Введення у посаду проводять за допомогою спеціального курсу орієнтації:* загальної – інформування про організацію в цілому і спеціальною – інформування про підрозділи. Загальну орієнтацію зазвичай проводять співробітники кадрової служби, які знайомлять з організацією, її політикою, її діяльністю, структурою, керівництвом, стандартами, традиціями, нормами, внутрішніми відносинами, умовами праці, правилами, основними вимогами до роботи, режимом праці і відпочинку, про додаткові пільги, про охорону праці і технікою безпеки, про профспілки, про рішення побутових проблем та інші. Спеціальну орієнтацію нового працівника здійснює керівник підрозділу, до неї відноситься доведення до його відома такої інформації і здійснення таких дій: цілі, технології і особливості роботи підрозділу, внутрішні і зовнішні відносини і зв'язки, персональні обов'язки і відповідальність, приписи, що стосуються виконання роботи, очікувані результати, нормативи оцінки, тривалість і режим робочого дня, заміни, привила технік безпеки, організації праці, знайомство з новими колегами.

Керівник контролює перші кроки нового співробітника, виявляє сильні і слабкі сторони його підготовки, визначає реальну потребу у додатковому навчанні, допомагає у адаптації. Для ефективної мотивації нового співробітника необхідно забезпечити успішне проходження ним процесу *професійної, психофізіологічної і соціально-психологічної адаптації*. *Професійна адаптація* полягає у активному освоєнні професії, її специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень. Починається адаптація з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру нового співробітника для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад направляють на курси чи закріплюють за ним наставника. Складність професійної адаптації залежить від широти і різнобічності діяльності, інтересу до неї, змісту праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних якостей особистості. *Психофізіологічна адаптація* до умов праці, режиму роботи і відпочинку відбувається достатньо швидко і у великій мірі залежить від здоров'я людини, його природних реакцій, характеристики цих умов. *Соціально-психологічна адаптація* до колективу, його норм, до керівництва і колег, до економічних реалій може бути пов'язана з великими труднощами. Людина може пережити відчай через нереалізовані очікування швидкого успіху, що обумовлені недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду та ін.

На мотивацію новопризначених працівників здійснює вплив також адаптація роботи до людини. Вона передбачає організацію робочих місць у відповідності до вимог ергономіки, гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу, розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи з особливостей і здатностей працівників, індивідуальні системи стимулювання.

Більшість людей в перші дні роботи більш за все побоюються не впоратися з роботою, виявити брак досвіду і знань, показати власну некомпетентність, не

знайти спільну мову з керівником і колегами. Якщо людина сильно мотивована на роботу, вона намагається долати труднощі входження і адаптації до організаційного оточення. Якщо мотивація входження не дуже висока, то людина може припинити процес навчання і адаптації і навіть звільнитися з організації. Для того, щоб втримати корисного для організації молодого співробітника, існують різні прийоми: заходи довгострокової матеріальної підтримки, що виходять за межі зарплати; обіцянка просування по службі; надання за рахунок організації можливості навчання і розвитку, житла на льотних умовах та ін. При входженні людини в організацію до негативних результатів може привести невелике завантаження на роботі, постановка дуже простих і легких завдань. Також до негативних наслідків може привести постановка дуже складних завдань і перенавантаження. Бажано, щоб навантаження у цей час було оптимальним. Сприятливим з точки зору підвищення зацікавленості до роботи в організації є створення таких ситуацій і постановка таких завдань, які працівник може виконати самостійно, в них повинні бути елементи виклику, а також можливості їх вирішення новими для співробітника методами. У цьому випадку у нового співробітника з'являється підвищений інтерес до організації, задоволення від отриманих нових результатів. До сильних заходів, що сприяють мотивації нових співробітників і успішній їх адаптації, відносяться бесіди з керівником, роз'яснення і рекомендації. Такі бесіди і настанови надають новачку почуття впевненості, знижують почуття розпачу, різко підвищують почуття приналежності до діяльності організації. Мотивацію нових співробітників суттєво посилює залучення їх до прийняття рішень, обговоренню проблем спільно з колегами і керівництвом: у новачків реалізується потреба у причетності і приналежності.

#### *Особливості мотивації організаційної поведінки жінок*

Досвідчені менеджери знають, що жінки, як працівники, багато в чому відрізняються від чоловіків і тому є певні особливості мотивації їх організаційної поведінки. На мотивацію організаційної поведінки жінок впливають дві групи факторів: соціокультурні; полові, біологічні і психологічні.

Соціокультурні фактори – це прийняті в суспільстві стандарти поведінки, рольові стереотипи, що склалися, традиції, перш за все сімейні, які впливають на формування ціннісних орієнтацій, установок і очікувань жінок. Роль цих факторів полягає у тому, що більшість жінок з дитинства орієнтуються на порівняно скромний суспільний статус, цінності сім'ї і особистого життя, виховання дітей, допомогу чоловіку. Суспільство також очікує від жінки перш за все виконання перелічених ролей.

Полові, біологічні і психологічні фактори впливають на мотивацію організаційної поведінки жінок, проявляються у її настрої і психічному стані в цілому від фізіологічних циклів, у зайнятості сімейними турботами, народженням і вихованням дітей, меншій емоційній рівновазі, більш сильній ніж у чоловіків забарвленості робочих стосунків у особисті тони і сприйняття співробітників через призму симпатій і антипатій.

#### *Умови на робочому місці і мотивація персоналу*

На робочому місці людина проводить третину свого свідомого життя. Від організації умов праці залежить здоров'я, працездатність працівників.

*Робоче місце* – це оснащена технічними засобами просторова зона, в якій працівники здійснюють трудову діяльність.

*Організація робочого місця* – це сукупність заходів по оснащенню робочого місця засобами і предметами праці і їх розміщенню у певному порядку.

*Умови праці на робочому місці* – це сукупність елементів виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини. Сприятливі умови праці позитивно впливають на професійний ріст, творчість працівників, підвищення якості праці, а несприятливі викликають напругу, стому, професійні захворювання, знижується якість і результативність діяльності організації, призводить до збільшення витрат, до економічних втрат. *До умов на робочому місці висуваються певні вимоги:* інформаційні, економічні, фізіологічні, ергономічні, технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні і естетичні. Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця: визначення обсягів і структури інформації, яка обробляється на робочому місці, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, в систему яких входить робоче місце. Інформація повинна бути достатньою для виконання працівниками своїх робочих обов'язків. *Економічні вимоги* передбачають організацію робочого місця з мінімальними витратами на його утримання, але достатнього для нормального функціонування працівника. Необхідно оцінювати робоче місце за критерієм оптимальності, тобто ефективність діяльності працівника повинна перевищувати витрати на утримання робочого місця. *Фізіологічні вимоги* пов'язані з різним навантаженням на організм працівника, яке виникає при виконанні ним фізичної або розумової роботи. Відповідно до цих вимог необхідно нормувати ступінь тяжкості і монотонності робіт. При роботі, що вимагає великої уваги і напруги, необхідні перерви на 5 хвилин через кожні 45 хвилин, а при постійному сидячому стані - на 5-10 хвилин через кожні 2 години. Норми часу на відпочинок залежать від ступеню стомлюваності працівника при виконанні окремих видів робіт; вони засновуються на спеціальних наукових рекомендаціях. *Ергономічні вимоги* пов'язані із створенням оптимальних умов праці, які роблять її високопродуктивною і надійною, забезпечують людині необхідні зручності, зберігають його працездатність, здоров'я і сили. Все, що оточує працівника (меблі, приміщення, обладнання, машини, механізми), повинне відповідати вимогам ергономіки – науки про функціональні можливості людини у трудових процесах – і бути максимально пристосованими до людини. *Технічні вимоги* передбачають дотримання норм необхідного простору для виконання певної роботи, тобто площі, на якій знаходяться меблі і обладнання, місця роботи працівника, а також проходи до робочого місця. *Організаційні вимоги* відносяться до визначення сфери компетенції кожного працівника на конкретному робочому місці, його прав, обов'язків, підпорядкованості, формами і методами стимулювання ефективної праці. Ці питання вирішуються за допомогою розробки положень про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників. *До санітарно-гігієнічних вимог* відноситься стан повітря у приміщенні, шум, вібрація обладнання, освітлення та ін. Їх параметри нормуються на основі рекомендацій санітарних служб. Це такі



параметри: вологість, чистота, забезпечення каналізацією, температура у приміщеннях, освітленість, вентиляція, вода, побутові приміщення, медпункти.

*Естетичні вимоги* відносяться до зовнішнього оформлення робочого середовища (зовнішній вигляд приміщення і засобів праці, світова гама, інтер'єр).

## **7. УНЕ ОПЛАТА ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЯ**

### *Принципи організації оплати праці на підприємстві*

У Законі України "Про оплату праці", введеному в дію в травні 1995 р., приводиться таке визначення заробітної плати: "Заробітна плата — це винагорода, розрахована, як правило, в грошовому виразі, який відповідно до трудового договору власник або уповноважений їм орган виплачує працівнику за виконану їм роботу".

*Заробітна плата виконує декілька важливих функцій:* стимулювання високопродуктивної праці, відтворювальну і соціальну. Визначення ступеня взаємозв'язку і пропорційності цих функцій — важлива умова мотивації високопродуктивної праці. *В основі організації оплати праці лежать декілька принципів*, які залежать, зокрема, від форми власності підприємства, політики держави в забезпеченні мінімальної заробітної плати, рівня розвитку національної економіки: максимальна самостійність підприємства в питаннях організації оплати праці; облік розміру мінімальної оплати праці, встановленої державою; оплата за кінцевими результатами виробництва і відповідно до виконаної праці, що затрачує працівник; виплата заробітної плати в грошових знаках, банківськими чеками, через ощадний банк або натурою; випереджаючі темпи підвищення продуктивності праці в порівнянні з темпами збільшення заробітної плати; заохочення високої якості продукції, праці, робіт і послуг; забезпечення раціональних співвідношень в оплаті праці окремих професій, категорій і груп, а також в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці; вибір раціональної системи оплати праці (відрядної, почасової) для окремих категорій працівників; виплата заробітної плати працюючим за сумісництвом за фактично виконану роботу; аналіз середньої заробітної плати по аналогічних підприємствах галузі, регіону і планування її підвищення; аналіз динаміки підвищення заробітної плати і окремих її компонентів (окладів, тарифних ставок, винагород, премій); забезпечення оптимальної питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції; забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства за допомогою державних і внутрішньо фірмових гарантій праці; індексація заробітної плати відповідно до темпів інфляції.

### *Основні складові системи організації оплати праці*

*Система організації оплати праці складається з таких основних елементів:* тарифної системи, форм і систем заробітної плати, преміювання.

*Тарифна система* - це сукупність елементів, за допомогою яких диференціюється оплата праці різних груп працівників з урахуванням складності і умов праці, особливостей окремих галузей і виробництв, кліматичних умов місцевості. *Тарифна система розробляється в цілях забезпечення єдиного підходу до оплати праці в країні і складається з таких елементів:* тарифних сіток; тарифних ставок робочих; тарифно-кваліфікаційних довідників характеристик

робіт і професій робочих; схем посадових окладів керівників, фахівців і службовців; кваліфікаційного довідника посад. Тарифна система доповнюється також різними надбавками і доплатами до тарифних ставок і посадових окладів, встановлюваних для стимулювання роботи.

*Тарифна сітка* — це шкала, яка визначає співвідношення розмірів тарифних ставок залежно від кваліфікації (розряду) і складності виконуваних робіт. Кожний розряд тарифної сітки має певний коефіцієнт, який показує, в скільки разів оплата праці робочого того або іншого розряду перевищує оплату праці робочого I розряду. Співвідношення між нижчими і вищими розрядами віддзеркалює різницю у складності виконуваних робіт і створює у працівників матеріальну зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

*Тарифна ставка* визначає розмір оплати праці різних груп робітників за одиницю часу (годину, день, місяць). Якщо роботи нормуються за нормами часу, то застосовуються годинні тарифні ставки (для оплати праці робітників, наприклад, в машинобудуванні, будівництві, на лісозаготівлях). Якщо роботи нормуються на основі змінних норм вироблення, використовують денні тарифні ставки (наприклад, у вугільній і металургійній промисловості). Для водіїв, робочих електроенергетичній і деяких інших галузей застосовують місячні тарифні ставки.

У *тарифно-кваліфікаційному довіднику* міститься перелік характеристик робіт, виконуваних робітниками різних виробництв, і вимог в області технічних і загальних знань, а також виробничих навиків, яким повинен відповідати працівник на конкретному робочому місці. В цьому довіднику вказана також кількість тарифних ставок по кожній професії і спеціальності, порядок встановлення складності робіт і присвоєння кваліфікаційних розрядів.

Схемами посадових окладів керівників, фахівців і службовців є перелік посад по підприємствах відповідних галузей з вказівкою місячного посадового окладу або коефіцієнта. Вони доповнюються тарифно-кваліфікаційними довідниками, які забезпечують єдині вимоги до рівня кваліфікації і круга обов'язків керівників, службовців і фахівців. Обов'язкові розділи довідників — "Посадові обов'язки", "Повинен знати", "Кваліфікаційні вимоги".

У межах однієї посади в схемі посадових окладів службовців і фахівців може передбачатися "вилка" — мінімальний і максимальний розміри окладу.

#### *Форми і системи оплати праці*

*Існують дві основні форми оплати праці: відрядна*, при якій заробітна плата нараховується пропорційно рівню продуктивності праці, і *почасова*, яка передбачає нарахування заробітної плати пропорційно відпрацьованому часу.

*Почасова оплата праці* — це форма оплати праці, при якій розмір заробітку робітника залежить від його тарифного розряду і кількості відпрацьованого часу. Така форма оплати може виражатися у вигляді денної, тижневої або місячної заробітної плати. Звичайно почасова заробітна плата застосовується на виробництвах, де головну роль грає якість продукції; кількість проведеної в одиницю часу продукції не залежить від індивідуальних зусиль робітника (на автоматизованому виробництві, конвеєрі) неможливо або дуже важко точно нормувати працю, визначити норми часу і вироблення.

### *Оплата праці проста почасова і почасово-преміальна.*

*Проста почасова оплата праці частіше за все застосовується для оплати праці допоміжних робочих, технічних фахівців і службовців, коли оплата праці не зв'язується з кінцевим результатом і безпосередньо не впливає на якість продукції і послуг (зокрема, для комірників, табельників, касирів, обліковців, кур'єрів, вахтерів, ліфтерів і ін.). Проста почасова оплата праці підрозділяється на почасову, поденну і щомісячну.*

*Почасова зарплата працівника (З) визначається помноженням часової тарифної ставки (Стч) на фактично відпрацьований час (Fф)*

$$З = C_{т.ч} F_{ф}.$$

При поденній оплаті праці визначається розмір денної ставки, а заробіток залежить від кількості відпрацьованих днів.

Щомісячну фактичну зарплату працівника (Зф) розраховують за формулою:

$$З_{ф} = З_{н} \frac{T_{ф}}{T_{н}},$$

де  $Z_n$  – встановлений працівнику місячний посадовий оклад (заробітна плата нормативна);  $T_f$  і  $T_n$  – тривалість роботи за місяць відповідно фактична і нормативна.

*Почасово-преміальна оплата праці застосовується тоді, коли умови виробництва і кваліфікація працівників розрізняються суттєво і необхідно враховувати не тільки диференціацію в кваліфікації праці, але також психологічні і економічні фактори. Зробити це можна за допомогою додаткової зарплати (Зд), яка залежить від сукупності доплат і виплат за результати і складність праці:*

$$З_{д} = З_{н} (D_{и} + D_{с} + D_{м} + D_{б} + D_{к} + D_{н}),$$

де  $D_i$  – доплата за інтенсивність праці,  $D_c$  – доплата з суміщення професій,  $D_m$  – доплата за багатозмінний режим, роботу у вечірній і нічний час,  $D_b$  – доплата бригадирам,  $D_k$  – доплата за класність,  $D_n$  – доплата за ненормований робочий день. Формула, з якої визначають почасову-преміальну зарплату ( $Z_{п.пр.}$ ) має наступний вигляд:

$$З_{п.пр.} = З_{н} \left( 1 + \frac{K_{пр}}{100} \right),$$

де  $K$  – коефіцієнт преміювання, який визначається з урахуванням всіх видів надбавок і доплат. Застосування почасово-преміальної оплати праці вимагає чіткого визначення обсягу робіт і обов'язків працівника.

*Відрядна оплата праці розповсюджена у галузях промисловості, будівництва, транспорту і зв'язку, де розроблені нормативи затрат праці і зарплати за видами робіт і можна точно розрахувати обсяг виробленої продукції і наданих послуг. Така система оплати праці встановлює безпосередній зв'язок з кінцевими результатами виробництва і сприяє ефективному використанню трудових і фінансових ресурсів.*

Різновидами відрядної оплати праці є *пряма індивідуальна відрядна, відрядно – преміальна, відрядно – прогресивна, колективна (бригадна) відрядна, опосередкована відрядна і акордна.*

При *прямій індивідуальній відрядній оплаті праці* зарплата працівника (З) залежить безпосередньо від кількості вироблених ним виробів або виконаних операцій і визначають за формулою:

$$Z_{\text{сд}} = P_{\text{сд}} N_{\text{пр. ф}},$$

де Р – відрядна розцінка за одиницю продукції або роботи; N – фактична кількість виробленої продукції або виконаної роботи за встановлений період.

При *відрядно-преміальній оплаті праці* зарплата працівника (З) за основними відрядними розцінками доповнюється спеціальними преміями, її можна розрахувати за формулою

$$Z_{\text{сд.пр}} = Z_{\text{сд}} \left( 1 + \frac{K'_{\text{пр}}}{100} \right),$$

де K пр – коефіцієнт преміювання за якісне виконання завдання. Розмір премії зазвичай встановлюється у відсотках до заробітку, визначеному за відрядними розцінками, у залежності від особливостей виробництва і характеру виконаної роботи. Премії підвищують зацікавленість робітника у покращенні кількісних і якісних показників виробництва.

В останні роки праця все більшої кількості працівників оплачується за відрядно-преміальною системою. Розрізняють індивідуальну і колективну відрядно-преміальну оплату праці.

*Відрядно-прогресивна оплата праці* вводиться зазвичай на вирішальних дільницях, при визначній необхідності матеріального стимулювання працівників. При цій системі зарібок працівника за виконання норми виробітки визначається як і при прямій відрядній оплаті. При перевиконанні встановленої норми прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки. Нараховуються прогресивні доплати за результатами місячної роботи. При відрядно-прогресивній оплаті праці зарплату (З) розраховують за формулою:

$$Z_{\text{сд.прог}} = Z_{\text{сд}} + P_{\text{сд}} \left( 1 + \frac{K_y}{100} \right) (N_{\text{выр. ф}} - N_{\text{выр. пл}}),$$

де K – коефіцієнт підвищення відрядної розцінки при перевиконанні завдання, N вир. пл – планова виробітку. Недолік цієї системи полягає у тому, що зарібок працівника підвищується швидше, ніж продуктивність праці. По цій системі оплачується праця незначної кількості працівників.

Останнім часом широко використовується *колективна відрядна (бригадна) оплата праці*, а у окремих галузях промисловості (вугільній, горно рудній, лісовій) вона стала основною. При цьому розмір зарплати кожного окремого працівника розраховується із врахуванням обсягу кінцевої продукції (роботи), виробленої колективом; кількості годин відпрацьованих конкретним працівником; його кваліфікації. Основна перевага цієї оплати праці полягає у тому, що вона зацікавляє всіх працівників колективу у кінцевих результатах праці, сприяє розвитку у них почуття колективної відповідальності за справу, взаємодопомоги у роботі.

*Опосередкована відрядна оплата праці* застосовується в основному для оплати праці допоміжних працівників. При цій системі розмір зарплати працівника залежить від виробітку на дільниці, що обслуговується.

*Акордна оплата праці* є логічним продовженням прямої відрядної системи стосовно укрупнених видів робіт (наприклад, виготовлення виробів у промисловості, комплексу робіт у будівництві). Така система ефективна при бригадній формі організації праці. Відрядна розцінка встановлюється на всю роботу з визначенням строку її виконання. Акордна система оплати праці вводиться для окремих груп працівників з метою підвищення їх матеріальної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці і скорочення строку виконання робіт. Розмір акордної оплати визначається на основі діючих норм часу (виробітку) і розцінок, а при їх відсутності – у відповідності з нормами і розцінками на аналогічні роботи. Зарплата (включаючи премії) розподіляється між працівниками пропорційно відпрацьованому часу у відповідності до розрядів. Перевагою відрядної оплати праці є безпосередній зв'язок між результатами роботи і розмірами винагород. Відрядна форма оплати стимулює працівника до підвищення обсягу виробництва продукції. У той же час ця система оплати має і недоліки. Перш за все при відрядній системі оплати праці невелика увага приділяється якості продукції, оскільки працівник зосереджений на кількості. Крім того, відрядна система пов'язує заробіток працівника виключно з його індивідуальними результатами, залишаючи без уваги роботу підрозділу і організації в цілому, що негативно впливає на колективну мотивацію і групову роботу.

#### *Структура оплати праці працівника*

*Структура оплати праці залежить від галузі, типу підприємства, характеру обов'язків працівника і взагалі складається з наступних елементів:* основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; заохочувальних і компенсаційних виплат.

*Основна заробітна плата* залежить від результатів діяльності працівника і визначається тарифними ставками, розцінками за розрядами, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, що не перевищують встановлені діючим законодавством.

*Фонд основної заробітної плати утворюється такими елементами:*

- заробітна плата, що нараховується за виконану роботу (відпрацьований час) за нарядними розцінками, тарифним ставкам, посадовим окладам або середньому заробітку незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємстві;
- оплата праці працівників, які не входять до штату підприємства, за виконання робіт по договору громадянсько-правового характеру, включаючи договір підряду, при умові, що за виконану роботу з працівниками розраховується безпосередньо підприємство;
- оплата щорічних і додаткових відпусток у відповідності до законодавства, грошових компенсацій за невикористану відпустку;
- оплата за роботу у вихідні і святкові дні, час, що перевищує норму за розцінками, встановленими законодавчими актами;
- доплата за шкідливі умови праці та інші доплати, які передбачені діючим законодавством.

Метод нарахування основної заробітної плати залежить від системи оплати праці.

*Додаткова заробітна плата* – це винагорода за роботу, що перевищує норму, трудові успіхи, винахідливість і особі умови праці. Додаткова заробітна плата залежить від результатів господарської діяльності підприємства; вона встановлюється у вигляді премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також надбавок і доплат, не передбачених законодавством. *Додаткова зарплата має такі форми:* доплати за несприятливі та шкідливі умови праці; надбавки за суміщення професій і виконання додаткових обов'язків; доплати за роботу у вечірній і нічний час; доплати за керівництво; надбавки за класність; надбавки за учені ступені та почесні звання, встановлені державою; персональні надбавки керівникам і спеціалістам за кваліфікацію; доплати за ненормований робочий день; доплата за роботу у вихідні і свята та інші. Перераховані надбавки, доплати і компенсації частіше за все нараховуються у вигляді певних встановлених державою чи підприємством відсотків до основної заробітної плати.

*Існують також і інші заохочувальні і компенсаційні виплати:*

1. Матеріальна допомога, яка виплачується із фонду матеріального заохочення за рахунок прибутку у цілях забезпечення соціальних гарантій і благ для працівників за рахунок прибутку у цілях забезпечення соціальних гарантій і благ для працівників за рахунок підприємства в таких ситуаціях: смерть співробітника або його близьких родичів; свадьба співробітника або його близького родича; для придбання ліків або платного лікування співробітників; при нещасних випадках (пожежа, аварія, травма та ін.) та ін. Матеріальна допомога виплачується за особистою заявою співробітника згідно з розпорядженням керівника підприємства є епізодичною формою оплати праці.

2. Винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за виконання річних або квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства у цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив на досягнення кінцевих результатів; частіше за все розподіляється за коефіцієнтом трудової участі і внеску. Винагорода може виплачуватися за наступні результати: підвищення обсягів виробництва; підвищення продуктивності праці; підвищення якості продукції, робіт і послуг; своєчасний чи достроковий введення у експлуатацію об'єктів; впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій; економію ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових енергетичних).

3. Трудові і соціальні пільги працівникам – оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу відпусток тим із них, які виховують дітей; вартості путівок на лікування і відпочинок або компенсацій, виданих замість путівок та ін.

4. Інші затрати, які носять індивідуальний характер – оплата квартирної платні і ви наймання житла, продовольчих і промислових товарів, продуктових замовлень, проїзних білетів, абонементів у групи здоров'я, підписки на газети, журнали, всіх видів страхування працівників, використання особистого транспорту та ін.

*Преміювання, пільги і привілеї працівникам*

*Преміювання праці* є додатковою формою винагороди, що виплачується працівнику у випадку досягнення підприємством у цілому або його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника у кінцеві результати. Система преміювання забезпечує зацікавленість

працівників у результатах праці, дотримання планових пропорцій, роботу у заданому режимі.

*Класифікація преміювання* може здійснюватися за різними ознаками. Преміювання може мати *загальний характер і особистий характер*. За *спрямованістю* існує індивідуальне преміювання, що відзначає особливу роль окремих особистостей і колективне, направлене на мотивацію соціальних груп. Види преміювання можна розглядати за *джерелами*. *Преміювання із виручки* передбачає, що працівник або підрозділ отримує певну долю винагороди при досягненні певного, завчасно встановленого обсягу виручки (реалізації, продажу, збуту продукції) у вигляді деякого відсотку з виручки або абсолютного розміру премії. *Преміювання із доходу* дозволяє узгодити отримання винагороди з досягненням певного економічного результату у вигляді завчасно встановленого відсотку з доходу або абсолютного розміру премії. *Преміювання із прибутку* передбачає, що працівник або підрозділ отримують певну долю винагороди при досягненні певного розміру прибутку у вигляді фіксованого відсотку з прибутку або абсолютного розміру премії у залежності від розміру посадових окладів. Преміювання з прибутку є найбільш тонким інструментом заохочення, оскільки чітко орієнтує на досягнення основного економічного критерію – прибутку.

Форми і розміри преміювання залежать від категорії персоналу підприємства. У нормальних умовах виробництва питома вага премій у загальному заробітку не повинна перевищувати 50 %. Підвищення долі премій може призвести до того, що вони перестануть виконувати стимулюючу функцію і перетворяться у складову заробітної плати. Розмір премій визначає керівництво підприємства виходячи з балансового прибутку. Фактично преміювання працівників спрямовано на досягнення групових результатів і не завжди пов'язано з кінцевим результатом підприємства. *За причинами заохочення працівників* розрізняють преміювання: за підвищення продуктивності праці; підвищення якості продукції; досягнення важливих цілей підприємства, підрозділу; покращення окремих сторін діяльності підприємства; особисті виробничі досягнення та ін. *За строками преміювання* поділяється на разове, щомісячне, щоквартальне, у кінці року. У організації преміювання необхідно враховувати особливості і задачі виробничої діяльності підприємства. При організації системи преміювання необхідно враховувати наступні елементи: джерело засобів для преміювання; конкретні показники преміювання; умови преміювання; розмір премій по кожному показнику; строки преміювання; коло осіб, які підлягають преміюванню; виробничі упущення, за які працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково.

*Матеріальні пільги і привілеї працівникам* – це елементи винагороди, що є формами готівкової оплати. Маючи для працівників цінність, вони можуть бути матеріальними і нематеріальними. Пільги і привілеї застосовуються керівниками для таких цілей: мотивація співробітників і підвищення відповідальності перед фірмою; демонстрація турботи компанії про потреби працівників; надання працівникам додаткових доходів.

*Перерахуємо основні типи пільг і привілеїв.* 1. Пенсійні схеми. Пільги іноді надаються як відкладені сплати, фінансуються із вкладів, які дають право на гарантований прибуток працівникам при виході на пенсію. 2. Пільги, які

підвищують індивідуальну безпеку у випадку хвороби, нещасних випадків або скорочення штатів. 3. Пільги, що сприяють реалізації певних особистих потреб і відповідальності, наприклад турбота про дітей, сприяння в оздоровленні і відпочинку. 4. Фінансове сприяння і допомога – кредити на купівлю житла, матеріальна допомога. 5. Надання машин і бензину. 6. Інші пільги, покликані підвищити рівень життя працівників: обіди, оплата телефонних витрат, надання кредиту та ін.

### *Сучасні системи оплати праці*

Більшість сучасних систем заробітної плати складається із двох частин: базової (незмінної) і додаткової (змінної, залежної від різних факторів), що забезпечує стимулювання працівників. У рамках системи контрольованого денного виробітку годинна тарифна ставка переглядається один раз у квартал або півріччя, змінюючись залежно від виконання норм, ступеня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сполучення професій. Кожний із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку.

Основою системи оплати залежно від підвищення рівня кваліфікації є кількість набраних умовних "одиниць кваліфікації", які можуть бути до 90. Присвоєнні працівником нової спеціальності кількість одиниць збільшується. На думку фахівців, середній працівник може освоїти 5 "одиниць кваліфікації", затративши на кожну 7,5 місяця. Основним принципом системи плати за знання є винагорода за оволодіння додатковими навичками й знаннями, а не внесок у досягнення цілей організації. У цьому випадку висококваліфіковані працівники можуть одержувати більше, ніж їхні керівники. При цій системі оплати важко визначити, які саме знання варто заохочувати.

Плата за компетенцію застосовується для керівників і фахівців, коли поряд зі знаннями рівень компетенції є одним з найважливіших факторів у конкурентній боротьбі. Але така система не враховує результатів роботи, тому повинна доповнюватися іншими, у яких плата за знання або компетенцію визначає базовий оклад. З огляду на кваліфікацію, фірми здійснюють оплату з розряду не роботи, а працівника і підвищення заробітної плати ставлять у залежність не стільки від виробітку, скільки від кваліфікації. Опанувавши новою спеціальністю або підвищивши кваліфікацію, працівник одержує збільшення до заробітної плати.

Відповідно до системи Хелсі, заробіток складається із двох частин: перша визначається фіксованою годинною ставкою (виходячи з минулих умов роботи, у чому й складається основний недолік цієї системи) і фактично витраченим робочим часом; другу складає відрядний приробіток або премія за те, що фактичні витрати праці виявилися менше нормативних. Розмір заробітку визначається тарифною ставкою, зекономленим часом і коефіцієнтом, що показує, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7, але найчастіше 0,5). У результаті знижуються витрати на робочу силу.

У системі Бедо кожна хвилина робочого часу називається «крапкою». Крім основної заробітної плати, працівник одержує винагороду, яка розраховується як добуток 0,75 кількості «крапок», заповнених працівником за годину, на 1/60 погодинної оплати.



У системі Роуена на виконання роботи встановлюється певна норма часу, але якщо працівник не виконав норму, гарантується погодинна ставка. Винагорода становить частку погодинної ставки, рівну частці зекономленого часу. Його розмір залежить від рівня підвищення продуктивності праці, обумовленого різницею між фактичним і нормативним часом, віднесеної до нормативного часу. Таким чином, це погодинна оплата за фактично відпрацьований час плюс відсоток від неї.

Система Барта з вібруючим розподілом не гарантує збереження тарифного заробітку при невиконанні норми. Розмір заробітної плати визначається добутком тарифної ставки на квадратний корінь із добутку квадратного і фактичного часу.

У системі Сканлона основним показником преміювання є зниження зарплатоємності продукції за рахунок економії заробітної плати в порівнянні з нормативним значенням (відповідні коефіцієнти найчастіше розраховуються за 3, 6 або 12 місяців минулого року). Якщо витрати на заробітну плату виявилися нижче нормативного значення, формується преміальний фонд у розмірі 75 % економії, з якого 20 % направляються в резерв для виплат у важкі періоди. Якщо таких не буває, то резерв розподіляється наприкінці року.

При прямій відрядній заробітній платі з гарантованою погодинною ставкою оплата по тарифу за відпрацьований час застосовується тоді, коли продуктивність праці не досягає встановленого рівня. При його перевищенні заробітна плата підвищується відповідно до підвищення продуктивності праці. У ряді випадків вводить прогресивна залежність оплати від продуктивності праці у вигляді системи "високої нормо-години" або "високої відрядної ставки", і праця робітника оплачується пропорційно кількості виготовленої продукції або коефіцієнту виконання норм по підвищеній тарифній ставці (коефіцієнт перевищення - 1,25-1,33). Відрядно-регресивна система оплати праці припускає, що заробітки збільшуються повільніше, ніж підвищується продуктивність праці. Така оплата застосовується на роботах з високою часткою ручної праці, коли важко або неможливо розрахувати норми. Ця система заснована на досвіді попередніх років, тому не є точною. При ній гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою, якщо вироблення не досягло застереженого мінімуму. Відповідно до системи Тейлора з диференційованою відрядною ставкою при невиконанні норм ставка становить 0,8, при виконанні й перевиконанні - 1,1-1,3. Участь у власності може забезпечуватися шляхом продажу працівникам опціонів на покупку акцій за твердими цінами. Акції безкоштовні, тому їхня передача працівникам вигідна фірмі й у той же час прив'язує працівників до неї. Передача акціонерної власності робітникам та службовцям у цілому сприяє підвищенню якості праці, підвищенню продуктивності праці приблизно на 1,5 %. Участь у прибутку застосовується з кінця XIX в. і перебуває в розподілі її додаткової величини; при цьому до 75 % її може діставатися персоналу. Такі виплати здійснюються звичайно щомісяця, щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль. Прибутки можуть виплачуватися як у складі загальної заробітної плати, так і у вигляді доповнення до премії. Система участі в прибутку обмежена тим, що не всі фактори її збільшення залежать від працівника; працівникам великих організацій важко оцінити власний внесок у загальні результати, а крім того існує ризик втратити дохід. Так що участь у прибутку може перетворитися в "участі у збитках".

## 8. УНЕ ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

*Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури та її мета.* Важливою складовою вирішення практичних задач в області посилення трудової мотивації працівників є організаційна 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 організаційної культури підприємства (організації). *Організаційна культура* – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив стійкого розвитку всієї системи в цілому.

*До елементів організаційної культури відносяться:*

1. Цінності, які підтримуються у колективі. Вірування, цінності, мотиви.
2. Стратегія. Довгострокові плани організації для досягнення її головної мети.
3. Структура. Елементи організації, які підтримують довгострокову стратегію, ієрархія, влада, повноваження.
4. Система. Система комунікацій, прийняття рішень, управлінська інформаційна, компенсацій винагород, система преміювання, система постановки цілей та ін..
5. Персонал. Характеристики і здібності людських ресурсів.
6. Стель. Тенденції і однакові елементи поведінки членів організації.
7. Навики, їх створення, розвиток і управління. Це ті навики, які співробітники застосовують в організації, включаючи управління конфліктами, змінами та ін.

*Метою організаційної 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. Культура об'єднує людей, затверджує цінності і регламентує певні способи діяльності, вона виконує дві важливі задачі: згуртувати співробітників і визначити, як вони повинні ставитися один до одного; допомогти організації адаптуватися до зовнішнього середовища. Термін “організаційна культура” не є єдиним, що позначає “дух” організації. У науковій літературі як синоніми вживаються також такі поняття, як “ідеологія організації”, “корпоративна культура”, “ділова культура” і ін. Організаційна культура визначає, яка поведінка працівника є значущою, цінною для підприємства (організації).

*На формування організаційної культури впливають не тільки внутрішні, але і зовнішні стосовно підприємства (організації) фактори:* релігія, менталітет народу, рівень розвитку культури й економіки та ін. Організаційна культура, в свою чергу, пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, є одночасно і продуктом життєдіяльності підприємства, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності.

*Рівні організаційної культури. Фактори, які впливають на організаційну культуру.*

*Виділяють три рівня організаційної культури:*

1) Поверхневий рівень організаційної культури можна спостерігати через артефакти. Артефакти – конкретні продукти культури (усні, писемні, предмети): стиль одягу, форми поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн приміщення та ін.

2) Норми і цінності, що декларуються.

3) Поведінка персоналу.

Тобто організаційну культуру можна уявити у вигляді трьох рівнів з виділенням візуального, символічного і світоглядного рівня. Один і той же елемент може бути присутнім на різних рівнях і по-різному проявлятися. Візуальний рівень проявляється наглядно і його дуже легко скорегувати, щоб він відповідав технічним і моральним вимогам організації, допомагав підвищити ефективність праці. Коли нова людина приходить у компанію, найперші висновки про її корпоративну культуру вона може зробити на підставі вивчення символічного рівня – корпоративних символів і обрядів, які легко побачити без проведення опитувань і інтерв'ю. Щоб вивчити світоглядний рівень, що складається із підсистем культури поведінки і культури управління, вимагається наявність спеціальних навиків і інструментів діагностики. Основним регулюючим нормативним документом для цього рівня є корпоративний кодекс компанії, який фіксує у письмовій формі створені елементи оргкультури і регламентує поведінку співробітників. Культура може містити у собі ряд неписаних правил, які значно впливають на поведінку співробітників і корпоративну діяльність в цілому. Вона визначає щоденні робочі відносини, характер спілкування, допустимі форми поведінки, розподіл і сприйняття влади; висвітлює цінності і переконання, необхідні для успішного функціонування організації з оточуючим середовищем. Культурні цінності повинні підтримувати здатність до адаптації, співпрацю між відділами і вміння швидко реагувати на зміни оточуючої середи, оскільки в умовах жорсткої конкуренції вимагається швидкість і гнучкість.

Е. Шейн поділяє організаційну культуру організації на суб'єктивну і об'єктивну. Об'єктивна організаційна культура пов'язана з предметним оточенням організації: природними умовами, особливостями архітектури і дизайну будівлі, обладнанням, комунікаціями, інфраструктурою та ін. Суб'єктивна організаційна культура – це припущення, які поділяються персоналом, очікування, групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами, ролями. Сюди відноситься і історія організації, міфи, герої, табу, обряди, ритуали, мова спілкування. Ця культура слугує формуванню культури управління, стилів керівництва, прийняття рішень, делегування повноважень, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу.

Формальна корпоративна культура – це задокументовані, задекларовані цінності, норми компанії. Найбільш популярною є класифікація Ф. Харрися и Р. Морана, які пропонують розглядати конкретну корпоративну культуру на основі десяти характеристик:

1. Усвідомлення себе і своєї ролі в організації (у одних культурах цінується стриманість і приховування працівником свого внутрішнього настрою і проблем, в інших – заохочується відкритість, емоційна підтримка

і зовнішній прояв своїх переживань; в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, в інших – через індивідуалізм).

2. Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації та ін.).

3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (уніформи, ділові стилі, використання косметики та ін.).

4. Звички і традиції пов'язані з харчуванням працівників ( наявність або відсутність столових, участь організації у оплаті розходів на харчування та ін.).

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ставлення до часу як до важливого ресурсу, дотримання параметрів організаційної діяльності).

6. Взаємовідносини між людьми (вплив на міжособистісні відносини таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, досвід, знання, дотримання формальних вимог етикету, ступінь формалізації відносин, прийняті форми вирішення конфліктів).

7. Цінності і норми (перші являють собою сукупність уявлень про те, що добре, а що – погано; другі – набір припущень і очікувань у відношенні до певного типу поведінки).

8. Світогляд (віра / відсутність віри у справедливість, успіх; ставлення до взаємодопомоги, етичної поведінки та ін.).

9. Розвиток і самореалізація працівника (творча обстановка чи жорстка рутина; визнання обмеженості людини або акцент на його потенції до росту).

10. Трудова етика і мотивування (ставлення до роботи як до цінності або повинності; відповідальність або байдуже ставлення до результатів своєї праці, ставлення до свого робочого місця; планування професійної кар'єри працівника в організації).

Організація прагне сформувати сильну культуру, що об'єднує людей у дружній колектив, щоб підтримувати роботу у командах, співробітництво і взаємну довіру. У відносинах довіри люди схильні обмінюватися ідеями, знаннями, проявляти творчість і відкритість, адаптуватися до оточуючого середовища. Цілеспрямоване формування повинно відбуватися з врахуванням факторів, що здійснюють на неї вплив. Вони можуть бути розділені на дві групи: фактори зовнішньої і внутрішньої середовища. У межах окремої організації неможливо вплинути на зовнішні фактори, можна їх тільки враховувати, тому при управлінні формуванням і зміною організаційної культури головними є внутрішні фактори, оскільки вони більш піддаються впливу.

*До зовнішніх факторів належать:* національні особливості, економічні умови, ступінь інтегрованості країни у світову систему економіки і культурних відносин, світову конкуренцію, рівень науково-технічного розвитку конкретних галузей, інформаційний рівень розвитку суспільств, державна політика у області інновацій, етичні і моральні норми і цінності, ідеологія і релігія.

*До внутрішніх факторів належать:* загально-організаційні фактори (історія, власність і розмір компанії, її цілі і задачі, стратегія, структура, рівень науково-технічного розвитку, характер і зміст роботи та ін.); фактори управління (політика компанії в області інновацій, засоби і методи, що використовуються для

досягнення мети, контроль і встановлення критеріїв заміру досягнутих результатів, система мотивації персоналу, створення творчої атмосфери у колективі, особистість керівника, його імідж, стиль керівництва, цілі і цінності вищого керівництва, його ставлення до роботи та ін.); фактори, пов'язані з персоналом (формальні методи і системи комунікацій, мова співробітників, організаційні процеси, кваліфікація, освіта, загальний рівень розвитку персоналу, характер і зміст роботи, межі соціальних груп і критерії входження і виходу з цих груп та ін.).

*Функції організаційної культури. Мотиваційна функція та засоби її реалізації.* Роль і значення організаційної культури в концентрованому вигляді проявляється в її функціях. Організаційна культура виконує цілу низку важливих функцій, які можна поділити на зовнішні і внутрішні.

*До внутрішніх відносяться:* 1) ціннісна функція, яка впливає з самого визначення організаційної культури, як системи цінностей і норм, які поділяються більшістю персоналу підприємства. Ціннісна функція є основною і обумовлює всі інші; саме ціннісна функція дає можливість визначити пріоритети у розвитку організації, формує цілі, місію і стратегію підприємства; 2) інтеграційна функція, яка забезпечує співпрацю, згоду в колективі. Культура об'єднує персонал організації на підставі: спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, спільної участі в економічному і неекономічному житті підприємства. Інтеграційна функція формує почуття причетності до загальної справи, лояльність та гордість персоналу; 3) пізнавально-інформаційна функція, завдяки якій комунікації між членами організації відбуваються відповідно до норм організаційної культури. Відповідно сильні організаційні культури сприяють ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань і підвищенню рівня компетенції, демонстрації традиційних зразків трудової діяльності і розвитку трудової кар'єри; 4) мотиваційна функція проявляється в тому, що організаційна культура тісно пов'язана з механізмом втілення управлінських рішень, отже, саме завдяки цій функції забезпечується вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації. Мотиваційна функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, так як вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату, отже створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня окупності витрат на її формування і зміну; 5) інноваційна функція, яка завдяки формуванню системи цінностей, уявлень, визначенню бажаних типів поведінки організаційної культури стимулює пошук нових моделей професійної діяльності, зростання ефективності організації праці, вдосконалення методів управління, з метою найбільш повної відповідності сучасним умовам зовнішнього середовища; 6) контрольно-регулятивна функція полягає в тому, що норми і цінності організаційної культури обумовлюють створення методів і критеріїв оцінки діяльності персоналу, забезпечують вибір і закріплення прийнятних для даної організації форм поведінки, типів комунікації, способів вирішення конфліктів та інше. В рамках цієї функції також регулюється склад персоналу за ознакою його відповідності певним важливим для фірми критеріям, в тому числі за критерієм лояльності до організації.

*До зовнішніх функцій слід віднести:* 1) адаптаційну функцію, яка забезпечує організації можливість виживання у постійно змінюваному зовнішньому середовищі як за рахунок забезпечення внутрішньої стійкості, так і за рахунок

створення певних бар'єрів, які зменшують вірогідність негативних зовнішніх впливів; 2) іміджева функція проявляється в тому, що тільки на основі ефективної організаційної культури може бути сформовано привабливий імідж підприємства, який буде відрізняти його від будь-яких інших; організаційна культура є основою для створення успішного бренду товару (послуги) та бренду роботодавця. Всі функції організаційної культури тісно взаємопов'язані між собою. Однією з найважливіших функцій є мотиваційна, яка забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності підприємства в цілому. Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури включають як традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці, так і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури (рис.8.1.).

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації – мотивацію самою працею. В кінцевому результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якість трудового життя.

Соціально-економічний механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури ґрунтується на системі цінності і норм, які поділяються більшістю членів даної організації та на створюваних на цій основі артефактів.

Місія, цілі і стратегія фірми можуть ефективно визначатись і виконуватись лише в контексті ціннісної орієнтації, розуміння призначення і відповідальності фірми перед персоналом і суспільством в цілому. Ціннісно-орієнтоване управління у поєднанні з цільовим дає можливість забезпечити постановку і досягнення цілей в межах злагодженої системи. Визначення і узгодження цінностей і цілей компанії є важливим саме по собі, проте в повній мірі його мотиваційна функція проявляється тоді, коли персонал знає і поділяє уявлення про призначення і стратегію фірми. Ознайомлення працівників із змістом цінностей і цілей компанії забезпечує система комунікацій, яка також виконує наступні функції: забезпечення зворотного зв'язку, формування командного духу і сприятливого соціально-психологічного клімату, сприяє поширенню необхідної інформації. Важливим мотиваційним засобом є також створення фірмових традицій, ритуалів, організація свят, відпочинку, змагань.

Подібні заходи можуть нести в собі не лише духовне навантаження, а й служити засобом транслювання цінностей компанії співробітникам, стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом виявлення поваги, визнання заслуг співробітників.

Мотивуюча функція організаційної культури може бути реалізована також за допомогою стилю управління і лідерства в рамках ситуативного підходу. Численними дослідженнями доведено, що найбільш ефективним є поєднання стилів лідерства, застосування їх в залежності від умов конкретної ситуації: цілей, соціально-психологічного клімату колективу, ступеня зрілості виконавців, структурованості завдань, обсягу посадових повноважень та інше.



Рис. 8.1 – Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури

Мотивація персоналу за допомогою стилю лідерства можлива лише в атмосфері довіри в колективі, тобто в умовах, коли керівник демонструє підлеглим порядність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість. Імідж підприємства, його бренд як роботодавця і товаровиробника є одночасно продуктом організаційної культури і засобом реалізації її мотиваційної функції. Імідж і бренд компанії тісно пов'язані із цілями, цінностями, місією фірми і фактично транслують їх за допомогою певної знакової системи як у внутрішнє, так і у зовнішнє середовище. Саме бренд дає можливість персоналу і споживачам відчутти свою значущість, підтвердження важливості і правильності власної системи сприйняття дійсності.

*Типи організаційної культури. Мотивація персоналу у різних типах організаційної культури.* Бюрократична (ієрархічна) культура – дуже формалізоване структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові турботи організації полягають у забезпеченні стабільності і отриманні показників плавного ходу рентабельного виконання операцій.

*Кланова культура* – дуже дружнє місце роботи, де у людей багато спільного. Організації схожі на великі сім'ї. Організація зберігається завдяки відданості, традиції, високій обов'язковості. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді від вдосконалення особистості, надає значення згуртованості колективу і моральному клімату.

*Ринкова культура* – організація орієнтована на результати, головною турботою є виконання поставленої мети. Люди цілеспрямовані, має місце конкуренція. Лідери – тверді, вимогливі керівники. Організацію поєднує прагнення перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Фокус перспективи налаштований на досягнення реальних цілей.

*Адаптивна (адхократична) культура* – динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Лідери вважаються новаторами і людьми готовими до ризику. Організацію поєднує відданість інноваціям. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому плані. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на рості і отриманні нових ресурсів. Успіх визначається виробництвом нових продуктів або послуг, лідерством на ринку.

### **Мотивація персоналу у різних організаційних культурах**

Тип культури	Мотиви трудової діяльності персоналу, які сприяють задоволенню потреб компанії даної культури	Механізм мотивації, який використовується культурою для узгодження потреб бізнесу і мотивів персоналу
Бюрократична (ієрархічна) культура	Довгострокова передбачуваність свого майбутнього, гарантія зайнятості, схильність до регламентованих і структурованих робіт, відповідальність у межах повноважень, статусні мотиватори	Контроль і моніторинг процесів і показників, строга звітність, винагорода не індивідуалізована, а за результатами діяльності. Система покарання за порушення регламентів і заохочення за їх дотримання. Оцінка керівником діяльності підлеглих. Аудит охорони здоров'я і безпеки праці. Довгостроковий найм.
Кланова культура	Соціальна орієнтація на роботу у команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень, відсутність схильності до конфліктів і агресій, задоволення від спілкування	Програми участі в управлінні і доходах, делегування повноважень, преміювання за результатами роботи, моральне стимулювання, моніторинг задоволення працею, ріст кар'єри, оцінка за принципом «360 градусів», оцінка підлеглим діяльності керівника
Ринкова культура	Суперництво, агресивність у досягненні мети, активізація і мобілізація всіх резервів і здібностей, переважна орієнтація на справу, ринкова і професійна мобільність, ріст майстерності і професіоналізму	Управління по цілям, винагорода за конкретні результати робіт, преміювання за результатами роботи організації, підрозділу і робітника. Акції і опціони на їх купівлю. Впровадження системи менеджменту загальної якості, оцінка роботи персоналу очима споживача, система участі у прибутку
Адаптивна (адхократична) культура	Самореалізація, самовдосконалення, орієнтація на себе і свої здібності, прагнення до творчості, винахідливості, науковим дослідженням, орієнтація на безперервне покращення, роботу над собою, безперервне генерування ідей	Управління по цілям, проектам і завданням, гнучко трансформується у залежності від зовнішніх обставин. Заохочення особистої ініціативи преміювання індивідуальних досягнень, регулярне підвищення кваліфікації і навчання персоналу за базисними принципами організаційного новаторства



## 9. УНЕ КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ

*Закони поведінки, що визначають трудову активність працівників.*

Формування ефективного механізму трудової мотивації персоналу, що відповідає сучасним вимогам, вимагає глибокого осмислення і розуміння економічних і соціально-психологічних законів, що визначають поведінку людини. До основних груп законів відносять наступні:

- загальні закони поведінки;
- закони інерційності людських систем;
- закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем;
- соціально-психологічні, біопсихічні закони.

*Загальні закони поведінки*

*1. Закон єдності біологічного і соціального в людині.*

У людині є як біологічні структури і процеси, котрі служать матеріальними передумовами для розвитку в ньому чисто людських особливостей, так і над біологічні утворення, що формують його соціальну потребу. Під біологічним у людині розуміють внутрішньо властиві йому, природні характеристики, риси й особливості, закріплені в його спадковості. Під соціальним у людині варто розуміти ті його характеристики і риси, що формуються в процесі життя і діяльності, здобуваючи ті чи інші особливості в залежності від навколишнього соціального середовища, і майже не залежать від уроджених якостей людини. Людина як біологічна істота в процесі практичної діяльності засвоює й освоює досвід попередніх поколінь і формує в такий спосіб соціальну програму поведінки. Основним наслідком, що випливає з цього закону, який необхідно враховувати при створенні систем мотивації, є розуміння того, що поведінка людини визначається не тільки поточними обставинами, але і досвідом її життя, а також наявними біологічними (фізіологічними) потребами.

*2. Закон єдності свідомого і несвідомого* полягає в тому, що вища нервова діяльність людини має трьохрівневу структуру, яка включає свідомість, підсвідомість і понад свідомість. При формуванні мотиваційних систем потрібно звертати увагу на можливість прояву підсвідомих і над свідомих елементів.

*3. Закон зворотного зв'язку* визначає, що зворотний зв'язок необхідний при управлінні складними динамічними системами. Використання цього закону при формуванні мотиваційних моделей трудової поведінки приводить до конкретних практичних висновків: обов'язково необхідний облік і контроль цілого комплексу показників, який характеризує працівника, який є об'єктом мотивації; необхідні досконалі (надійні, оперативні, доступні) канали передачі інформації від об'єкта до суб'єкта мотивації; врахування думок і побажань людей, увага до них – найважливіший метод реалізації зворотного зв'язку.

*4. Закон необхідної розмаїтості* говорить, що ефективне управління (зокрема, трудовою мотивацією) забезпечується шляхом використання різноманітних і гнучких стимулів. У протилежному випадку настає звикання, і мотиваційний ефект знижується.

*5. Закон резонансного порушення систем* полягає в тому, що в кожній системі є визначена область параметрів, у зоні якої навіть слабкий зовнішній вплив робить вирішальну роль на функціонування цієї системи, у той час як поза цією зоною

навіть надзвичайно сильний вплив не викликає помітних змін у поведінці системи. Основні висновки цього закону, які необхідно використовувати в практиці трудової мотивації, зводяться до наступного: необхідно розвивати і підтримувати постійний пошук нових діючих методів стимулювання, які більш повно відповідають тим мотивам і потребам, що рухають людьми; системи мотивації повинні включати різні прийоми і методи, щоб забезпечувати їх виборче використання; трапляються ситуації, коли різке посилення мотиваційного ефекту можливо не за рахунок посилення зовнішніх впливів, а за рахунок їх послаблення.

6. *Закон послідовності розвитку.* У природі і суспільстві нічого не може здійснюватися раніш, ніж виникнуть для цього необхідні передумови. Створення складних мотиваційних систем можливо лише поетапно, неможна розраховувати на стрибкоподібний характер зростання активності людей. Тому при розробці механізму трудової мотивації слід створити могутній теоретичний і методологічний фундамент, а вже на ньому розвивати комплекс мір впливу на працівника.

7. *Закон відносності поведінки* визначає, що неможливо цілком і однозначно описати поведінку кожної конкретної людини. Це пов'язано з особливостями психіки і фізіологічних механізмів роботи мозку. Отже, той самий подразник буде по різному сприйматися різними людьми і навіть однією людиною в різних ситуаціях.

8. *Закон кумулятивного впливу зовнішніх дій* говорить, що причиною всіх поведінкових актів звичайно є не якась одна попередня подія, а цілий ряд.

9. *Закон зростаючої варіативності поведінки* полягає в тому, що в міру розвитку суспільства ускладнюється поведінка людини і зростає складність стимулювання її трудової діяльності.

#### *Закони інерційності людських систем*

Ці закони базуються на відкритому академіком В.М. Бехтеревим законі інерції, котрий говорить, що почавши працювати у визначеному напрямку, мозковий механізм одержує схильність працювати в цьому ж напрямку і при інших подразниках.

#### *Закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем*

Ця група поєднує закони, пов'язані з адаптацією, відповідністю вимог зовнішнього середовища, зрівноваженням з ним. У практичній діяльності з мотивування працівників враховують наступні висновки з цих законів: гарні умови праці і побуту знижують незадоволеність працею, створюють передумови для її високої продуктивності, але не стимулюють трудову діяльність. Тому необхідно створювати умови для змістовної, творчої праці, що вимагає визначеної спрямованості і віддачі від людини.

#### *Соціально-психологічні закони*

До цієї групи відносяться закони, що визначають поведінку людини в колективі, особливості впливу соціального оточення на людину. Практичні висновки з цих законів, використані при створенні діючих мотиваційних систем, зводяться до наступного: у практиці мотивації необхідно враховувати традиції, звичаї і звички людей; сформовані в особистості оцінки, норми, відносини і моделі поведінки визначають поведінку індивіда; необхідно цілеспрямовано формувати і розвивати в працівників ті соціальні норми, що сприяють формуванню сприятливих відносин у колективі і впливають на трудову мотивацію (дисципліна, відповідальність, взаємодопомога і т.д.).

### *Біопсихічні закони*

У цю групу законів входять закони, пов'язані з рефлекторною діяльністю людини, яка забезпечує виживання і саморозвиток людини. Одним з основних, з погляду мотивації, є рефлекс мети. Тому в практиці управління необхідно створювати умови, що сприяють розвитку в працівників здібностей домагатися поставлених цілей. Врахування цих законів у практиці корпоративного управління значно полегшує розуміння психологічних особливостей поведінки персоналу.

#### *Модель мотиваційного механізму.*

Для посилення трудової мотивації працівників, максимально повного вивільнення виробничо-соціального потенціалу трудового колективу з метою підвищення ефективності роботи підприємства необхідно створювати відповідні умови і передумови, тобто свідомо і доцільно управляти цим процесом. Вирішення задач посилення трудової мотивації пов'язано з проблемою створення діючого мотиваційного механізму, під яким розуміється система економічних, соціально-психологічних, адміністративних і правових методів впливу на спонукальні мотиви трудової поведінки працівника, групи людей, колективів з метою розвитку внутрішньої потреби в працівників у більш ефективній трудовій віддачі.

Модель мотиваційного механізму слід розглядати як комплексну систему, що включає два блоки: механізм управління трудовою мотивацією на макрорівні і механізм управління мотивацією до праці на макрорівні. З огляду на органічну єдність і взаємозв'язок усіх складених компонентів мотиваційного механізму, можна сказати, що такий поділ багато в чому умовний, але він необхідний з погляду специфіки регулювання цього процесу як на рівні суспільства в цілому, так і на рівні підприємств і їх структурних виробничих підрозділів.

Управління трудовою мотивацією на макрорівні – це формування державної політики з посилення мотивації високопродуктивної праці, корінні перетворення в економіці, обумовлені переходом до ринкових відносин і визнані створити необхідні передумови для ефективної роботи трудових колективів у цих умовах; формування надійної законодавчої бази регулювання господарської діяльності.

До основних компонентів блоку управління мотивацією на макрорівні варто віднести: удосконалення фінансово-кредитної системи; протипо-інфляційні міри; удосконалення податкової політики; реформу оплати праці; державну політику в області вивільнення і працевлаштування робочої сили; забезпечення соціального захисту трудящих і населення. Цим же цілям повинні бути підпорядковані реформування і демократизація відносин власності, демонополізація, створення умов і сприяння розвитку підприємництва, конкуренції, змагальності. У цей блок мотиваційного механізму повинні бути включені також і заходи щодо створення умов для мирної праці, забезпеченню стабільної політичної обстановки в країні.

Механізм мотивації на макрорівні реалізується за допомогою регулюючої функції держави і його взаємодії з регіонами і суб'єктами, що займаються господарчою діяльністю. *Модель мотиваційного механізму на мікрорівні може бути представлена у вигляді трьох основних блоків:* організаційно-економічних, соціально-психологічних і адміністративно-правових методів впливу на працівників з метою досягнення їх високопродуктивної діяльності.



*Рис. 9.1 – Схема моделі комплексного мотиваційного механізму на макро - и макрорівнях*

*Основними компонентами блоку організаційно-економічних регуляторів трудової мотивації є: удосконалення організаційної структури і систем внутрішнього фірмового управління, перехід на принципи і методи стратегічного управління; розробка і впровадження методів об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності, гнучких, ефективних систем оплати і стимулювання, що забезпечують їх взаємозв'язок з кінцевими результатами праці; сприяння розвитку трудового суперництва, впровадження прогресивних форм організації праці, що створюють змагальне середовище в трудовому колективі, його націленість на високі результати; забезпечення продуктивної зайнятості працівників, створення нових робочих місць; підтримка сприятливих санітарно-гігієнічних умов і безпеки праці та ін.*

*До блоку соціально-психологічних методів управління трудовою мотивацією відносяться фактори: забезпечення реальної участі працівників в управлінні власністю, капіталом і виробництвом; соціальна підтримка працівників, постійне вивчення їх потреб у соціальному захисті; розробка і практична реалізація ефективних систем визнання трудових заслуг; створення необхідних умов для професійного зростання; організація системи безупинного навчання і перенавчання персоналу; створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, що сприяє гармонізації між особистих і між групових відносин та ін.*

*Блок адміністративно-правових методів регулювання трудової поведінки і мотивації працівників включає наступні компоненти: забезпечення соціальних гарантій і прав людини відповідно ратифікованим Україною міжнародним нормам (Конвенціям і Рекомендаціям МОП); дотримання національного законодавства, що регулює діяльність суб'єктів господарства власності, трудового права, діючих нормативно-правових документів з соціального захисту працівників, охороні праці; розробка локальних директивно-нормативних актів, що регулюють виробничий і соціальний розвиток трудового колективу та ін.*

*На кожному підприємстві необхідний індивідуальний підхід щодо створення діючого мотиваційного механізму і вибору його пріоритетних компонентів з*

урахуванням специфічних умов діяльності і проблем, що виникають у сфері трудових відносин.

### *Мотиваційний моніторинг*

Щоб забезпечити ефективне управління процесом трудової мотивації, вчасно виявляти й усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до праці, важливо мати мотиваційну оперативну інформацію для того, щоб приймати адекватні управлінські рішення як на рівні підприємств, так і на регіональному і національному рівнях. У зв'язку з насущністю вирішення цих актуальних задач в економічній літературі з'явилися останнім часом пропозиції фахівців з проведення з цією метою мотиваційного моніторингу.

*Мотиваційний моніторинг* – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікаційних управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

Проведення моніторингу на національному і регіональному рівнях дасть можливість зібрати, узагальнити і проаналізувати великий масив інформаційно-аналітичних матеріалів, пов'язаних з найбільш гострими проблемами мотивації праці і трудових відносин, що послужить базою розробки діючих урядових рішень і органів місцевого самоврядування, орієнтованих на усунення негативних наслідків, що стримують розвиток спонукальних мотивів до високопродуктивної праці в розрізі окремих регіонів. Мотиваційний моніторинг, проведений у рамках конкретного підприємства (організації), спрямований на вивчення трудової поведінки працівників, їх потреб, інтересів і мотивів, а також виявлення факторів, що знижують спонукальні мотиви до продуктивної роботи. Системне відстеження стану трудової мотивації буде сприяти розробці найбільш ефективних у даних умовах стимулів активізації трудової діяльності, посилення їх зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва.

Для оцінки мотивації персоналу в динаміці і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами необхідно мати набір ключових характеристик (показників), до яких відносяться наступні: а) характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки і перепідготовки робочої сили на підприємстві, у регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентноздатності працівників; форма і методи матеріального стимулювання трудової діяльності і їх дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації і їх ефективність; роль і місце роботи в ціннісних орієнтаціях працівників, рівень задоволеності працею і результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміна в їх структурі й ін.; б) показники рівня життя: номінальна і реальна заробітна плата; структура і диференціація доходів; структура витрат, реальний бюджет працівників і їх родин; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, культури; екологічна ситуація; особиста безпека і т.д.; в) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави і соціальної спрямованості ринкових перетворень.

*Система моніторингу мотивації трудової діяльності повинна базуватися за наступними принципами:* системність – склад набору оціночних показників для

кожного напрямку трудової мотивації; комплексність – одержання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, що характеризує стан і зміну в мотивації праці; аналітичність – аналіз основних причин змін стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів; періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації праці; виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального єднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу.

Спрощена схема процесу організації моніторингу мотивації трудової діяльності приведена на рис. 9.2

За результатами моніторингу мотивації повинні розроблятися конкретні рекомендації, спрямовані на посилення трудового потенціалу працівників, спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

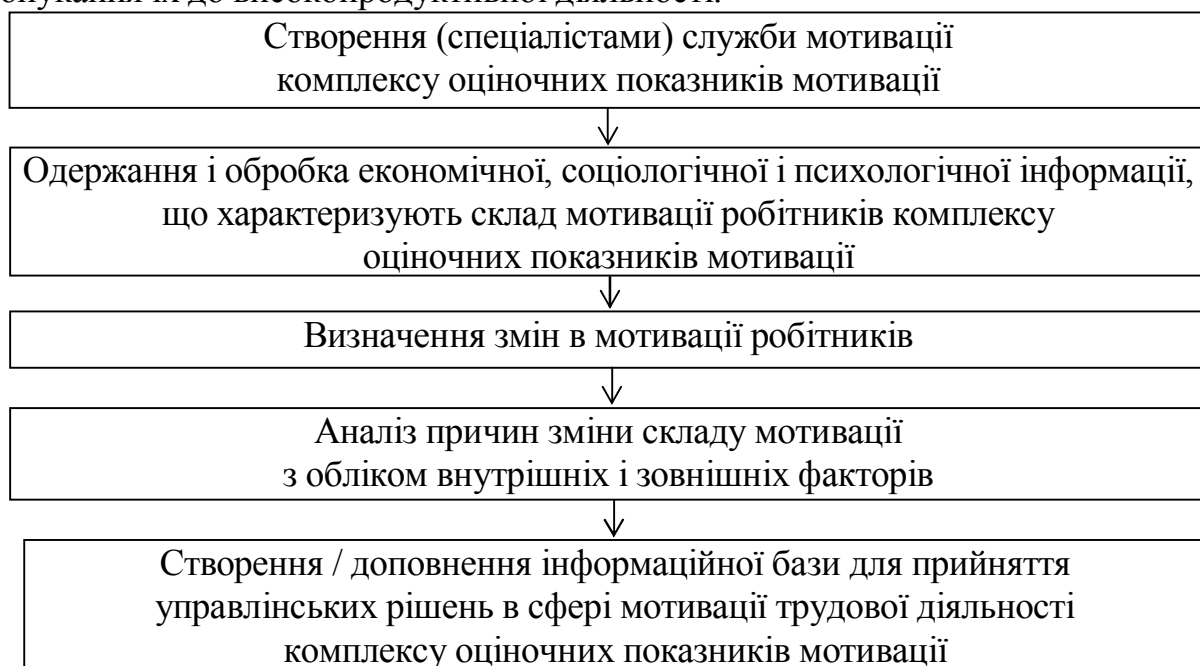


Рис. 9.2 – Схема процесу організації моніторингу мотивації трудової діяльності

## 10. УНЕ ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. В більшій мірі на наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі. На відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. В даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських підприємств. При чому у західноєвропейській

можна відокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості.

*Японська модель мотивації персоналу.* Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських.

Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Людський фактор розглядається як ключовий компонент динамічного розвитку. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий - підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

Система стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням *трьох факторів*: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, які характеризуються категорією і розрядом. Більшість японських компаній в політиці *матеріального стимулювання* використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. В синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої “ставкою за кваліфікацію”. Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без підвищення кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. На фірмах застосовують велику кількість *стимулів*, а саме – систему пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток це дозволить забезпечити унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем.

Японські підприємства пропонують різноманітні *пільги* своїм працівникам: оплату проїзду, медичний та соціальні пакети, вихідні допомоги і пенсії, надбавки на утримання сім'ї, путівки на відпочинок, оплату стоянки автомобіля, харчування, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільові субсидії та інші послуги. Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів.

Як відомо, питання оплати в Японії є складовим елементом системи, так названого, "довічного наймання". Система "довічного наймання" робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. За оцінками японських

економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. Таким чином, основу договірною наймання складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і ставлення задовольнити їх. Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки.

У структурі зарплати можна виділити три основні складові:

1) Основний оклад, або базова ставка.

2) Надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця, так і кожне півріччя. Їхня величина складає від 10 до 50% базової ставки.

3) Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування - усього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати, вихідні допомоги, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості. На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах.

В Японії характерним є використання системи, яка пов'язує зарплату, розподіл побутових пільг та послуг зі старшинством. Крива зростання заробітної плати в залежності від віку досягає піку для 48-53-річних працівників, а потім досить швидко падає. При досягненні 55-річного віку зарплата японського працівника коливається на відпустці приблизно 80%-го рівня, якого він досяг за часи своєї професійної зрілості. Постійна частина заробітної плати (близько 65%) гарантується фірмою. Надбавка за професійну майстерність встановлюється щорічно керівниками компанії разом з профспілками організаціями на підставі атестації, яка періодично проводиться.

Щодо нематеріального стимулювання, тут можна виділити також: кар'єрний ріст, розважальні заходи, колективний відпочинок тощо, загальноприйнята культура та корпоративний дух. В японській моделі підприємство не тільки забезпечує працівника роботою та зарплатнею, але й бере на себе турботу про людей не пов'язану з службою.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі в роботі. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання - не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини. Проте дивлячись на сучасні світові тенденції японська модель зазнає деякої трансформації, це пов'язано з старінням зайнятого населення, що в свою чергу переростає в проблему збільшення затрат на утримання персоналу. Якщо раніше рушійним стимулом працівника було просування по службі залежно від стажу, то на теперішній час все залежить тільки від його індивідуальних результатів.

До заходів *нематеріального стимулювання*, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як "За підвищення продуктивності праці", "За роботу без браку", "Контроль над якістю продукції". Зазначимо, що головна задача таких заходів полягає в регулярних збираннях окремих членів колективу на добровільних засадах з метою виявлення проблем, які впливають на ефективність виробництва



та якість продукції, а також підготовки пропозицій щодо їх усунення. У концептуальному плані, гуртки якості розвивають ідеї "партисипативного" управління, тобто управління із залученням працівників до обговорення і прийняття управлінських рішень. До 65% персоналу японських підприємств залучено до аналізу і вирішення виробничих проблем. Гуртки якості дозволяють підвищити індивідуальну майстерність, творчість і здібність працівників.

Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцент в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства. Відповідно до корпоративної філософії, керівник і робітник (постійний) із і однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються як між членами родини. З цих умов робітник ототожнює себе зі своїм підприємством.

Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці.

*Американська модель мотивації персоналу.* Мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. Важливе значення відводиться поліпшенню *матеріального стимулювання*, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих. На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності. Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Гнучкість системи оплати праці формується на основі показників атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік. При цьому, поряд з заробітною платою передбачається нагородження за результати роботи на принципах часткової участі працівників в прибутках компанії на основі їх індивідуальної кваліфікації і власного трудового досвіду.

Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд. Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. Допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій (опціону) сягає 2 років і 3 місяців. Таким чином, працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від

успіху компанії. Наприклад, автомобільна компанія “Лінкольн” виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах.

Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений. Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади.

Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст.

*До нематеріального стимулювання в США можна віднести наступні напрямки:* перший з яких полягає у створенні довірливих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто, перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня. При цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів “мозкового штурму” і в цілому дозволяє їм відчувати свою причетність до компанії; інший напрямок нематеріального стимулювання персоналу пов’язаний з розвитком у працівника індивідуалізму. Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчувати працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства. Здійснюється велика робота по стимулюванню планування працівниками своєї кар’єри. Це приносить чималий непрямий ефект, тому що стимулює більш інтенсивну роботу даного керівника чи фахівця над собою, що нерідко дає позитивний результат.

До нематеріального стимулювання відноситься пільгове медобслуговування, система внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, різні програми індивідуального розвитку. Широке розповсюдження в США отримали внутріфірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, наприклад працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток. Американське законодавство дає можливість робити вибір пільг один раз в рік і не переглядати до закінчення цього року.

Працівник має право добровільного прийняття рішення про підписку на програму соціальних виплат. При відмові від неї він попадає в “план без вибору” з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В соціальні програми входить виплата підвищених стипендій для дітей співробітників фірм, підтримання діяльності спортивних закладів і закладів відпочинку.

Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям співробітників для продовження освіти, колективна страхівка легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, основані на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків. Викликає інтерес система диференційованого підходу по наданню відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років - відповідно 15, 20 і 25 днів. Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись.

Багато фірм і корпорацій (наприклад, “ІБМ”, “Макдональдс”) випускають велику кількість товарних значків, спеціальних значків, рисунків, альбомів, емблем, медалей, якими нагороджують працівників, що відзначилися. В США прийнято присуджувати різноманітні призи. Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним в процесі морального заохочення працівника.

Американські фірми функціонують у соціальній атмосфері, що проповідує рівноправність. Відповідно робітники тут є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи в пошуках кращих індивідуальних можливостей.

*Західноєвропейська модель мотивації персоналу.* Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності.

*Французька модель мотивації праці* характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування.

Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

– для кожного робочого місця визначаються мінімальна заробітна плата і “вилка” окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється за виконану ним роботу. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;

– зарплата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне

ставлення до праці і т. д. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

– на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі заслуговує на увагу методика оцінки праці (яка, як правило, має багато факторний характер). Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного: на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці робітника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність. Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона здійснює сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії. Також працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

*Німецька модель* мотивації праці ґрунтується на тому, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій.

Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині є досить своєрідною. Вона включає: створення виробних рад, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення, існування "робітника-директора". При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, в кінцевому рахунку, призводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва.

*Шведська модель* мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Перш за все вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на

основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

У цілому *основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:*

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;
- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається “з'їсти” все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, в науку;
- використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності.
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;
- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;
- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
3. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Доронина М. С. Управління мотивацією / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
5. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
6. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 132 с.
7. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
9. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
10. Колот А.М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002.- 337 с.
11. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2007. – 656 с.
12. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-прак. пособ. / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.
13. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление / С. Г. Москвичев. – К. : Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
14. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенко, А.И. Мерко – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640с.
15. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; [пер. с англ. Е.А. Климова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399с.
16. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224с.
17. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
18. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. - К. : МАУП, 2001. – 168 с.
19. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации / В.Н. Слинков. – К.: Дакор, 2008. – 336 с.
20. Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 160с.
21. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – М. : ТЕИС, 2004. – 236 с.
22. Френкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты/ Р.Френкин.– СПб.: Питер, 2003. – 651 с.
23. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность/ Х. Хекхаузен.– СПб.: Питер, 2003. – 860 с.
24. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. -М.: Вершина, 2003. – 224с.
25. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

*Навчальне видання*

ГАЙДУЧЕНКО Світлана Олександрівна

Тексти лекцій

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності  
7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”)*

Відповідальний за випуск *М. М. Новикова*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2013, поз.103Л

---

Підп. до друку 14.03.2013 р.

Друк на різнографі.

Зам. №

---

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 6,5

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.