

## ТЕМА 5

### САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

**Мета:** визначити сутність та роль самомотивації в процесі діяльності та розвитку менеджера, значення самоконтролю та способи його реалізації.

**Ключові поняття:** мотивація, самомотивація, демотивація, рефреймінг, контроль, самоконтроль,

#### ПЛАН

1. Поняття самомотивації, причини демотивації.
2. Функція контролю в самоменеджменті.
3. Контроль процесу та результату.
4. Самоконтроль.

#### 1. Поняття самомотивації, причини демотивації.

**Самомотивація (внутрішня мотивація)** – це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій цій діяльності.

Нагородою є «момент переживання чогось більшого, ніж звичайне існування». Дуже часто для таких людей головним мотиватором є самореалізація. Слід зазначити, що потреба до самореалізації, з одного боку, може бути корисною для керівника: відпадає потреба в інтенсивній мотивації співробітника. Але існує ймовірність, що будь-який працівник, втрачаючи інтерес до роботи, стане фактично некерованим і вільно залишить компанію.

**Самомотивація** – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд «хочу». Вважається, що внутрішня мотивація претендента при працевлаштуванні в компанію найбільш висока: він натхнений, сповнений надій і вірить у свій успіх. Поступово, якщо уявити мотивацію у вигляді кривої, вона починає йти прямо, хвилеподібно або спрямовуватися вниз – залежно від того, наскільки виправдалися очікування, яких результатів працівник досягає у своїй професійній діяльності. Завдання керівника і самого співробітника – постійно спрямовувати «лінію мотивації» вгору. В іншому випадку вона досягне нульового значення, що фактично означає звільнення людини.

Втрата мотивації називається де мотивацією.

**Демотивація** – це результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього. Існує безліч причин втрати мотивації: від невдалої адаптації новачка в компанії до відсутності обіцяної керівництвом винагороди при досягненні необхідних результатів у роботі.

До причин демотивації співробітників можна віднести наступні:

- відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;
- робота недостатньо цікава, щоб стимулювати;
- персонал не залучають до участі у прийнятті рішень, здійснення змін, обговоренню стратегічних проблем розвитку організації тощо;
- ідеї та пропозиції не підтримуються, не вислуховуються;
- відсутність професійного розвитку (доручень, навчання);

- постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень;
- надмірна завантаженість роботою – люди не в змозі з нею справитися, відчувається тиск і нетерплячість з боку адміністрації.

Основним факторам демотивації також є наступні:

- незнання цілей компанії, непогодженість з ними;
- невдачі через некомпетентність (вирішення шляхом впровадження системи внутрішньої оцінки та подальшого навчання персоналу, створення корпоративного навчального центру);
- відсутність чіткої координації діяльності співробітників та підрозділів, крос-функціональних зв'язків в компанії (вирішення шляхом впровадження системи стандартів, в яких описано основні бізнес-процеси, методи роботи з замовленнями, клієнтами, рекламаціями, процеси відвантаження продукції, регламент проведення нарад та організації роботи відділів, посадові інструкції співробітників тощо);
- невідповідність дійсності очікуванням;
- особисті проблеми співробітника.

*Рівні спонукальних мотивів:*

*1 рівень* – гроші: найнижчий рівень мотиваційної шкали за класифікацією Р. Хаббарда. Люди, яких стимулюють виключно гроші, не завжди лояльні та продуктивні співробітники. У них відсутнє бажання творити, створювати. Вони не відчувають задоволення від добре виконаних проектів, не знають почуття поваги та гордості за себе, відділ, компанію. Такі люди мають низький рівень відповідальності та етики.

*2 рівень* – особисті вигоди: мета співробітника – не самі гроші, а те, що вони можуть дати (автомобіль, будинок тощо). Людині важливо мати певний особистий статус, імідж, бажання займати хорошу посаду, володіти корпоративними привілеями. Працівникам, чия мотивація знаходиться на даному рівні, рідко притаманні лояльність і ефективність.

*3 рівень* – особиста переконаність: такий співробітник має бажання само реалізуватися, йому хочеться виконувати складні завдання, брати участь в напружених проектах заради того, щоб довести собі і компанії, що він може з ними впоратися. Робота для такої людини цікава сама по собі, вона приносить йому радість і задоволення не тільки як джерело доходів, але й тому, що співробітник пишається своїми результатами. Найчастіше працівник з мотивацією третього рівня ефективний, відданий компанії і дуже амбітний.

*4 рівень* – почуття обов'язку: людиною керує ідея, висока мета. Такі люди надзвичайно результативні, завжди віддані своїй справі та організації. Зазвичай це власники бізнесу, а також співробітники, що розділяють з ними місію компанії. Їх не потрібно змушувати працювати, вони досить віддані.

Ефективний спосіб мотивації – розвиваюча бесіда керівника з підлеглим. Подібний діалог передбачає оцінку компетентності та ефективності працівника «на сьогодні» і постановку нових цілей і завдань «на завтра». Зазвичай така зустріч відбувається на початку року. У міру необхідності здійснюється проміжний контроль досягнень, а наприкінці року – остаточна оцінка

досягнутого. Під час бесіди начальник апелює до внутрішньої мотивації людини, прагнучи «включити» його активність і відповідальність. Кращий спосіб для цього – не давати вказівку чи розпорядження, а надати вибір: як більш ефективно досягти бажане.

Існує велика кількість підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників:

- матриця «хочу-можу»;
- рефреймінг.

Базові принципи самомотивації працівників зумовлені тим, наскільки певна людина хоче (має самомотивацію) та може (має певні знання, вміння, навички) працювати (рис. 5.1).

Можливості ↑	<b>«Можу – Не хочу»</b>	<b>«Хочу – Можу»</b>
	<p>Співробітник компетентний, але в нього відсутнє бажання працювати. Часто це старі досвідчені професіонали, які раптом втратили бажання (синдром «вигорання»). Керівнику слід провести розвиваючу бесіду (з працівником чи колегами), проаналізувати результати роботи підлеглого, визначити, причини зниження показників ефективності, їх причин. Можна запропонувати людині позмагатися з більш молодими працівниками, які швидко стали «зірками» відділу .</p>	<p>Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудоголік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радіти такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» в завданнях (наприклад, доручення погодити проектну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проекти, і інший напрямок діяльності.</p>
	<b>«Не можу – Не хочу»</b>	<b>«Хочу – Не можу»</b>
	<p>Часто це втомлені, негативно налаштовані люди, які мріють лише про якнайшвидше закінчення робочого дня. Або це співробітники, які хочуть накопичити стаж для резюме, але воліють займатися особистими справами, а не обов'язками.</p>	<p>Співробітник сповнений бажання працювати, але не знає або не вміє чого-небудь. Найчастіше це новачки або досвідчені фахівці, яких підвищили або перевели на іншу посаду, де їм, однак, не вистачає потрібних компетенцій. Керівнику та HR-менеджеру необхідно з'ясувати це і провести додаткове навчання.</p>
		Бажання →

Рисунок 5.1 – Матриця самомотивації «хочу – можу»

Рефреймінг – це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору. Успіх реалізації рефреймінгу залежить від рівня дотримання основних його правил (табл. 5.1).

Використовуючи рефреймінг, керівник не обманює підлеглого, позитивна сторона ситуації завжди повинна відповідати дійсності. Проводити

знайомство співробітників з рефреймінгом можна у вигляді тренінгів та консультацій, наочно показуючи його переваги в розвитку самомотивації.

Таблиця 5.1 – Основні правила рефреймінгу

Правила рефреймінгу	Приклад
Переформулювання з позитивної сторони	«Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти зміг проявити себе, довести свою спроможність до подальшого зростання» Замість: «Ти отримуєш додаткове навантаження за ті ж самі гроші»
Щоб показати переваги ситуації, необхідно використовувати слово «проте»	«Він досить повільний, проте все перевіряє і не припускається помилок»
Постановка факту, людини чи ситуації у вигідний для порівняння ряд	«В порівнянні з бухгалтерією наш відділ завантажений значно менше» «Ти зараз встигаєш набагато більше, згадай, скільки часу у тебе виходило на ту саму роботи три місяці назад»
Використання слова «або» для створення контрасту	«Чого ти хочеш: щоб я пообіцяв тобі все, про що ти зараз просиш, чи сказав, що я реально можу тобі гарантувати?»

Схильність людини до самостійного, активного і відповідального рішення проблем – одна з найважливіших якостей в бізнесі, яка дозволяє надавати конкретному співробітнику високий ступінь довіри, додатково мотивуючи його, розширюючи межі його самостійності в досягненні результату.

Для формування успішної моделі поведінки керівник в процесі управління і мотивації може використовувати наступні рекомендації:

- делегування відповідальності, тобто передача завдань і повноважень співробітнику, який несе відповідальність за їх виконання;
- навчання співробітників способам вирішення конфліктних ситуацій та спірних питань;
- використання карти мотиваторів співробітника: якщо одним з його мотиваторів є результат, то керівник показує підлеглому, що рішення проблемної задачі і є сам результат, тобто відбувається автономізація мотиву;
- керівник зобов'язаний переконатися, що співробітник знає і розуміє, які обов'язки йому передані, а також дати чіткі установки і алгоритм виконання дій.

Вищевикладені поради допоможуть сформувати у підлеглого самостійність і почуття відповідальності. Відповідно такий підхід виробляє у співробітника абсолютно необхідний в бізнесі навик вирішення проблем.

## **2. Функція контролю в самоменеджменті.**

Слід відрізнити контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює такі задачі:

- Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?
- Порівняння запланованого з досягнутим.
- В якій мірі досягнута поставлена мета?
- Які відхилення мають місце ?

– Корегування по установлених відхиленнях.

– Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і поставленої мети.

Здійснюючи контроль, менеджеру необхідно щодня, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани й організацію праці, задаючи собі наступні питання:

– Чи Виконуються дійсно необхідні задачі?

– Чи завжди правильно приймаються рішення щодо пріоритетності завдань діяльності?

– Чи вдається виконати заплановані задачі у встановлений час?

– Чи здійснюється передоручення в достатньому обсязі справ, у тому числі і термінових?

– Чи угруповуються в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови?

– Чи використовуються інші можливості раціоналізації і розвантаження?

– Чи здійснюється боротьба з «перешкодами» і «поглиначами часу»?

Види контролю:

– Контроль процесу і здійснюваної діяльності;

– Контроль результатів (цільовий контроль).

### **3. Контроль процесу та результату.**

Контроль процесу включає:

1) Аналіз діяльності і часу.

2) Аналіз денних «перешкод».

**Аналіз видів діяльності та часу** при контролі процесу можна здійснити шляхом порівняння запланованих витрат часу з фактичними (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Показники контролю процесу

Аналіз видів діяльності і витрат часу		
Види діяльності	Витрати часу	
	заплановані	фактичні
	$\sum\Pi$	$\sum\Phi$
Виграш у годинах	$=\sum\Pi - \sum\Phi$	

Способи контролю діяльності і часу:

1. Запланований час (цілеустановка) – передбачає запис задач категорії А, які міг би виконувати менеджер, якби щодня мав на 1 годину більше часу у своєму розпорядженні.

2. Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності – передбачає фіксацію роботи, що періодично виконується протягом дня чи тижня, а також аналіз причин, через настання яких план не відповідає факту.

3. Розробка планового стану – передбачає аналіз кожного виду діяльності з погляду можливості оптимізації трудового процесу з метою економії часу за рахунок врахування того, що відбудеться, якщо відмовитися від даної діяльності, або якщо цю діяльність цілком чи частково делегувати, або якщо цю діяльність здійснювати протягом більш короткого проміжку часу? На

наступному етапі повинні бути записані заходи для реалізації та визначення нового планованого часу.

4. Порівняння «план-факт» (контроль) – передбачає визначення того, наскільки значним є фактичне часове навантаження, скільки часу може бути заощаджено, яких заходів для економії часу можна вжити, як можна використовувати заощаджений час.

**Аналіз денних перешкод** дає можливість розкрити додаткові джерела економії часу.

**Контроль результатів** з погляду досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) слід проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). При реалізації великих проектів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях протягом всього процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів включає:

1. Відповіді на питання:

– Що могло бути виконане з задуманих задач/цілей?

– Які результати були досягнуті?

– Що залишилося незробленим і чому?

– Де було втрачено час?

– Які можна зробити висновки для планування наступного періоду?

2. Складання контрольного листа, в якому відображаються задачі, терміни виконання, фактичні та планові показники, результат виконання та причини можливих відхилень.

Досить дієвим методом контролю результатів є метод, запропонований Л. Зайвертом – **метод «П’яти пальців»**. Даний метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним з пальців руки закріплений один з контрольованих параметрів якості досягнення мети (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Метод «П’яти пальців» (Л. Зайверт)

Параметр якості досягнення мети	Контрольні питання
1	2
М (мізинець) мрії, думки, знання, інформація	<p>Про що нове я сьогодні дізнався?</p> <p>Які важливі знання отримав?</p> <p>У чому зросла моя компетентність, посилився рівень професіоналізму?</p> <p>Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»?</p> <p>Чи дізнався я щось нове про свій час?</p> <p>Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?</p>
Б (безіменний ) близькість до мети	<p>Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив ?</p> <p>Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?</p>
С (середній) стан	<p>Які справи були особливо цікавими?</p> <p>Що було пов’язано з позитивними емоціями та високою мотивацією? Які справи були рутинними, нецікавими, суб’єктивно важкими, робилися «через силу»?</p>

1	2
У (вказівний ) послуга	<p>Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні?</p> <p>Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким знайшов спільну мову, з ким разом добре працював?</p> <p>Чи познайомився я з новими людьми?</p> <p>Чи поліпилися мої стосунки зі старими знайомими?</p> <p>З ким винили конфліктні ситуації?</p> <p>З ким досвід співпраці був невдалим і в силу якихось причин?</p>
Б (великий) бадьорість	<p>На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил?</p> <p>Що дозволило відпочити, відновити сили?</p> <p>Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня?</p> <p>Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?</p>
К (кулак) концентрація на меті	<p>Якими були цілі мого поточного дня?</p> <p>Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?</p>

Метод «П'яти пальців» зручний для використання, насамперед, своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним з критерієм питання можуть бути як гранично короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій його простоті, метод «п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

#### **4. Самоконтроль**

**Самоконтроль** – усвідомлення та оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції передбачає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію, процес.

**Самоконтроль** – це процеси, за допомогою яких людина в змозі управляти своєю поведінкою в умовах суперечливого впливу соціального оточення або власних біологічних механізмів, зокрема при схильності до імпульсивних поривів і сильній залежності від зовнішніх впливів.

Серед базових переваг самоконтролю можна визначити наступні:

- дає можливість керувати своїми діями та емоціями;
- дає свободу від зовнішніх обмежень;
- дає спокій, що заснований на впевненості у власних силах, здібностях і розумі;
- забезпечує як підвищення самоповаги, так і поваги оточуючих;

- дає вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми;
- дає терпіння та витримку для подолання внутрішніх недоліків і зовнішніх перешкод.

Регулююча функція самоконтролю дозволяє людині вирішувати завдання, поставлені самостійно або запропоновані будь-ким. Люди, які володіють мистецтвом самоконтролю, здатні здійснювати усвідомлені дії, контролювати прояв своїх емоцій, і керуючись мотивацією, досягати власних цілей або вносити особистий внесок у досягнення колективних цілей.

Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю:

1. Дотримання режиму – розвиток у людини вміння дотримуватися жорсткого режиму розвиває в ній здатність до самоконтролю;
2. Сімейне виховання – приклад батьків в стриманості, вміння уникати конфліктів в спілкуванні виховує у дітях звичку до самоконтролю;
3. Самовдосконалення – постійна робота над собою, розвиток таких якостей як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань привчає до самоконтролю;
4. Психологічні вправи та тренінги – допомагають людині навчитися стримувати свої емоції і не дозволяти їм панувати над розумом.