

3. Швальбе В., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М.: Прогресс, 1993.-240 с.
4. Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр: Учеб. пособ. - М.: Высш. шк., 1991. - 320 с.
5. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. - М.: Экономика, 1990. - 168 с.
6. Мальцев В.А. Государственный служащий. - М.: Новгород, 1995. - 452 с.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навчю. посіб. - Івано-Франківськ: Плай, 2001. - 695 с.
8. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2003. - 556 с.
9. Пірен М.І. Деонтологія конфліктів та управління. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 369 с.

РОЗДІЛ 3. ТАКТИКА І СТРАТЕГІЯ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗІ СТВОРЕННЯ ДІЄЗДАТНОГО КОЛЕКТИВУ

Зміст

- 3.1. Наукові підходи до розуміння етапів створення колективу.
- 3.2. Сутність та структура первинного колективу. Основні принципи створення “команди” у колективі.
- 3.3. Мистецтво і техніка делегування керівником окремих повноважень та відповідальності підлеглим. Встановлення надійної системи звітності та контролю.
- 3.4. Делегування влади керівником як процес управлінських рішень та реалізація ініціативи підлеглих. Контроль як складова делегування повноважень керівником.
- 3.5. Майстерність стимулювання активності та ініціативи співробітників із залучення всіх членів колективу до вирішення загальних завдань.
- 3.6. Форми та методи впливу керівника на членів колективу з метою утвердження нормальних взаємин та запобігання конфліктам.

3. 1. Наукові підходи до розуміння етапів створення колективу

▲ Колективний підхід - це певний стиль роботи, спрямований на використання колективного таланту та енергії людей, гнучкий інструмент, ефективний на дослідженні й саморозвитку через досвід. Даний підхід особливо доцільний у наш час.

Термін “колектив” має два значення:

по-перше, для найменування формальних груп (колектив підприємства, первинний виробничий колектив, трудовий колектив);

по друге, для того, щоб позначити найвищу стадію соціальної зрілості певної формальної групи.

В останньому значенні “колектив” - “вид соціальної організації групової життєдіяльності, за якої зв’язки й відносини між індивідами опосередковуються через суспільно значущі цілі”.

Для колективу як вищої стадії розвитку групи визнається наявність таких соціально-психологічних феноменів:

- колективне самовизначення,
- ціннісно-орієнтаційна єдність,
- дійова групова емоційна ідентифікація.

Проте не всяка група досягає такого рівня розвитку.

▲ **Колектив** (від лат. *collectivus* - збірний) у широкому сенсі - соціальна організація, що характеризується спільною соціально значимою діяльністю; у вузькому - група працюючих спільно осіб, у якій люди взаємодіють між собою таким чином, що кожен справляє вплив на інших та одночасно перебуває під його впливом.

Характерними ознаками колективу є:

- спільна діяльність;
- наявність спільних інтересів, цілей, завдань;
- єдина організація та управління;
- відносна стійкість і тривалість функціонування.

Розрізняють трудові, суспільно-політичні, побутові та інші колективи.

З поняттям спільної діяльності пов'язаний також термін "колективний суб'єкт діяльності": не завжди працівники одного підрозділу, навіть якщо вони перебувають в одному приміщенні, поєднані спільною діяльністю.

Вважається, що група досягає колективу у три етапи завдяки тому, що її члени зайняті соціально значущою спільною діяльністю - об'єднанні цілями цієї діяльності та пов'язаними з нею цінностями.

У процесі формування колективу перерозподіляється влада - від керівництва до активу, із залученням до процесу управління рядових членів групи на вищій стадії формування колективу.

Перша стадія - початкова, коли колектив лише починає формуватися. На цьому етапі люди придивляються одне до одного і до керівника. Зв'язки між ними ще слабкі й нестійкі, товариські контакти часто змінюються. Нерідко через непорозуміння виникають конфлікти. Необхідно підкреслити, що коли на цьому етапі керівник не виявить розумну наполегливість в організації колективу, ця стадія може затягнутися. Спрямовуючою силою, стрижнем розвитку має бути мета. Вона мобілізує колектив. Кожен член колективу має усвідомлювати значення своєї роботи. Чим престижніше завдання, тим легше об'єднати людей для її вирішення. Мета має бути зрозумілою, сприйнятою серцем. У цьому випадку її досягнення стане "справою життя" для кожного члена колективу.

Одна з успішних компонент досягнення поставленої мети - дисципліна. Ось чому на першій стадії становлення колективу керівник може використовувати директивний стиль керівництва. Цей стиль характеризується тим, що сам керівник висуває вимоги до підлеглих і пильно стежить за виконанням відданих розпоряджень. Стимулюючи і караючи підлеглих, він може не радитися ні з ким, беручи всю відповідальність за прийняті рішення на себе.

Друга стадія характеризується тим, що у колективі майже завершене вивчення одне одного і визначаються особисті позиції кожного члена. На підставі взаємних психологічних симпатій, спільних інтересів утворюються мікрогрупи. Може утворитися група з виконавчою психологією. Члени цієї мікрогрупи усвідомлюють необхідність дисципліни й порядку і сумлінно виконують доручення. При пасивності керівника може сформуватися група, до якої увійдуть недисципліновані люди з надмірними амбіціями і гонором, що сприятиме спаду продуктивності праці та негативно впливатиме на морально-психологічний клімат усього колективу. Завдання керівника на цій стадії - створити осередок однодумців (але в жодному випадку не за принципом вірнопідданства!). Психологами встановлено, що коли вимоги висуваються керівництвом, вони сприймаються підлеглими як зовнішні. Якщо їх висувають і підтримують колеги, то колектив такі вимоги розглядаються як власні і відчутно впливають на особистість. Після створення осередку однодумців керівник переходить

від директивного до колегіального (демократичного) стилю керівництва, який характеризується намаганням ставити на обговорення колективу якомога більше питань.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому постійно виникає інтелектуальна, емоційна і волева єдність.

- *Інтелектуальна єдність* визначається усвідомленням усіх членів колективу його можливостей, взаєморозумінням (психологічною сумісністю) у процесі діяльності, намаганням знаходити спільну мову, єдністю думок.
- *Емоційна єдність* характеризується наявністю атмосфери спільної турботи та переживання з приводу подій у колективі і поза ним, турботи про долю товаришів, проявами співчуття щодо них. Ніхто в такому колективі не відчуває себе самотнім і незахищеним, кожен упевнений, що його не залишать у біді.
- *Єдність волі* проявляється у здатності колективу долати труднощі та доводити справу до завершення, а також у здатності кожного підпорядковувати власні інтереси спільним.

Таким чином, на цій стадії у колективі остаточно утверджуються відносини товариського співробітництва і взаємодопомоги. Цьому особливо сприяє спілкування людей поза виробничою сферою, наприклад спільне використання вільного часу.

На третій стадії не лише керівник, але й усі співробітники відчувають відповідальність за діяльність усього колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління і, проводячи ділові зустрічі, намагається разом із колективом знаходити оптимальні шляхи вирішення виробничих та інших завдань. Керівник починає діяти не як такий, що стоїть над колективом, а як рівний його член, наділений функціями керівництва. Якщо на першій стадії керівник сприймається підлеглими як зовнішня по відношенню до них сила, то на третій стадії він виступає як авторитетний представник інтересів колективу.

3.2. Сутність та структура первинного колективу. Основні принципи створення “команди” у колективі

Працювати в організації - означає працювати з людьми. Люди, з якими ми працюємо, можуть значно впливати на нашу поведінку.

Організаційна структура - це набір методів, якими організація розділяє свій трудовий процес на окремі завдання і досягає координації між цими завданнями. Дві різні організації не можуть мати однаково структури.

Кожен колектив повинен чітко уявляти мету своєї діяльності, навколо якої відбувається об'єднання людей. Для її досягнення колектив організований і має органи управління.

Необхідність координації, управління виробничими процесами спонукають до створення *адміністративної структури*, в якій члени колективу розподіляються за рівнями (лініями) керівництва. У цій структурі основний поділ людей - на керівників і підлеглих. І хоч самі керівники є одночасно підлеглими вищих за посадою керівників, по відношенню до свої підлеглих вони мають право віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання на більш низькому рівні. Із практики відомо, що ритмічна й чітка робота окремих членів колективу може бути забезпечена лише вмінням управлінського апарату використовувати надані їм повноваження для організації і координації виробничого процесу та підвищення творчої активності мас.

Функціонально обумовлену різницю між членами колективу і взаємовідносини “відповідальної залежності” закріплюються в статутних положеннях та службових

інструкціях, у яких оформляються взаємні права та обов'язки. В чіткому виконанні виробничих обов'язків і розпоряджень вищих за посадою керівників важливу роль відіграє дисципліна.

Офіційна (формальна) організація - це структура, що відображає службові взаємовідносини у колективі.

Офіційна організація безособова: правами та обов'язками наділяється не конкретна особа, а будь-яка, що займає певну посаду чи робоче місце.

Офіційна роль - це певний набір дій і стиль поведінки людини, що займає певну посаду.

Офіційні приписи - це межі, в яких людина має право на вибір своїх дій. Роль організатора завжди залишає можливість для прояву індивідуальності, здібностей особистості.

Для підвищення дисципліни, продуктивності праці і створення сприятливого клімату керівникові необхідно знати міжособистісні взаємини у колективі. У будь-якому колективі складаються стосунки, які неможливо відобразити в жодному штатному розписі. Виникає *неформальна структура*, що будується на симпатіях та антипатіях членів колективу. Відомо, що внутрішньогрупові конфлікти, як правило, зароджуються у неформальній структурі, а потім переходять у сферу формальних відносин, збиваючи колектив з нормального ритму роботи. Спрацьованість, злагодженість колективу визначається мірою єдності формальної і неформальної структур. Чим вища ця міра, тим більших успіхів може досягти колектив.

Колектив схожий із живим організмом, у якому постійно відбувається якісь зміни. Якщо у групі немає обміну ідеями, емоціями, даними, соціальні зв'язки в ній починають зникати. Постійне отримання вражень, інформації - одна з нагальних потреб людини. Це потрібно враховувати і в практиці управління колективом. Дослідження вказують на те, що необхідно приділяти увагу не лише організації праці та вирішенню технічних завдань, але й розміщенню людей на робочих місцях. Якщо в колективі виникають складнощі у спілкуванні між людьми, які виконують спільні завдання, це не повинно залишатися поза увагою керівника.

Як відомо, коло інтересів людей у колективі виходить за межі виробничих завдань. Потреба людини у спілкуванні, взаємних симпатіях та інших відносинах з колегами є підґрунтям, на якому в середині виробничого колективу, що налічує 20-30 осіб, неминуче виникають неформальні малі групи з двох-трьох, рідше семи-восьми осіб. Члени неформальної групи намагаються тісно спілкуватися не лише на виробництві, але й у неробочий час, при цьому вони зберігають певний психологічний бар'єр стосовно інших осіб.

Під *лідерством* у малих групах розуміють діяльність людини, що веде групу до досягнення мети, взаємодіючи з іншими її членами.

Поняття "*лідер*" у груповій діяльності передбачає наступне:

- ◆ по-перше, він не висувається формально на відповідну посаду, а займає керівну позицію за відкритим чи прихованим погодженням групи;
- ◆ по-друге, з його особистістю ідентифікується система прийнятних групою норм і цінностей;
- ◆ по-третє, лідер висувається на відповідну роль в умовах не лише специфічної, але завжди досить значущої для життєздатності групи ситуації.

Для висунення на роль лідера людина повинна мати певний набір особистісних якостей, зокрема досить високий рівень ініціативи й активності, досвід та навички

організаторської діяльності, зацікавленість у справах групи і комунікабельність, особисту привабливість, високий рівень авторитету в групі. Лідер володіє витримкою, здатністю швидко реагувати на ситуацію та координувати дії групи. Складна групова взаємозалежна діяльність не може бути ефективно виконана, якщо в групі не сформувалася необхідна психологічна структура, що регламентує чіткий розподіл функціональних обов'язків між її членами - "лідер та ті, кого ведуть". Існують лідери - організатори, які швидко й чітко можуть розподілити завдання, прийняти рішення, здійснити контроль. Для лідерів-ініціаторів властива здатність виявляти пропозиції, проявляти почин, надихати власним прикладом. Для емоційних лідерів характерні почуття гумору, оптимізм, життєрадісність. Вони зазвичай підтримують радісний настрій у групі.

Кожен керівник має знаходити у своєму колективі неформальних лідерів-організаторів і надавати їм офіційні повноваження. Адже чим вищий авторитет формального лідера, тим вища продуктивність праці та виховний ефект у групі.

При визначенні завдань постає питання про те, яка **кількість людей** буде найбільш оптимальною. У менших за розмірами групах більш високий рівень злагоди і взаємної довіри, у великих групах переважає тенденція давати поради, обмінюватися інформацією. Крім того, існує залежність між парною і непарною кількістю членів. Досягнення згоди в останніх є легшим завданням через простоту у формуванні більшості. Бажаного є група з п'яти осіб. За меншої кількості стосунки стають більш напруженими, за більшої - не вистачає часу з усіма поговорити. Залежність кількості-продуктивності не є постійною, і визначається характером виконуваної роботи.

Основні принципи створення "команди"

Група індивідів, що працюють разом чи окремо на досягнення спільної мети ще не є командою. Ключовою рисою команди є те, що люди працюють спільно, що вони є взаємозалежними. Даний тип роботи передбачає *елементи незалежної (індивідуальної) та командної роботи* одночасно. Дійсно, малоімовірно, що якась робота буде вимагати або відсутності особистої відповідальності, або повної незалежності при виконанні роботи. І не бажано, щоб якась окрема робота включала тотальну залежність або тотальну взаємозалежність. Таким чином, постійно наявні як індивідуальні, так і командні методи роботи.

Команда - це енергійна група людей, яка взяла на себе зобов'язання вирішити спільне завдання добре виконує спільну роботу, досягає високих результатів і задоволена спільною роботою. Команда складається з індивідумів, об'єднаних для виконання певної роботи. Це передбачає практичне обмеження складу команди (більше дев'яти осіб рідко можуть працювати командою).

Переваги роботи в команді. Потенційно команда є найбільш гнучким і компетентним інструментом, відомим людству, може підтримувати позитивну стратегію керівництва наступним чином:

1. *Комплексне керівництво:* свобода дій або ресурси, що є в команди, дозволяють творчо управляти комплексними ситуаціями.
2. *Швидке реагування:* добре розвинуті команди здатні реагувати швидко та енергійно
3. *Висока мотивація:* команда задовольняє потреби індивідуума в усвідомленні особистої значущості.
4. *Якісні рішення:* зрілі команди здатні приймати рішення якісніші, ніж окрема людина, за винятком найбільш визначних. Тому використання командного підходу покращує

глобальну якість рішень. При цьому рівень обов'язковості рішень команди значно вищий.

5. *Колективна сила*: індивідууму значно важче впливати на організації та зовнішнє середовище. Команда може досягти значно більшого.
6. *Процес свідомого створення команди називається побудовою команди*: передбачається, що побудова команди має пройти кілька стадій та потребує певного часу для свого завершення.

Існують наступні *основні типи команд*.

1. *Робочі команди*. Робочі команди проектують, виробляють і надають якийсь продукт чи послугу зовнішнім або внутрішнім споживачам. Такі команди в більшості організацій утворюються з рядових співробітників, що займаються дослідженнями, виробництвом продукту, обслуговуванням тощо. Це виробничі команди, команди з розробки нової продукції, консультативні команди, команди з продажів та обслуговування та ін. У виробничій сфері такі команди можуть складатися із груп працівників, які мають різні професії, що дозволяє їм виконувати всі операції, необхідні для випуску певної продукції чи надання послуги.

2. *Команди підвищеної ефективності*. Такі команди дають рекомендації стосовно змін, до яких варто вдатися здійснюваних організацією процесах та (або) технологіях для того, щоб підвищити якість, знизити затрати та (або) покращити вчасність доставки продуктів та послуг. Звичайно їх набирають із членів однієї або кількох робочих команд. Команди підвищеної ефективності найчастіше є тимчасовими утвореннями. Їх формують для роботи над певною проблемою або конкретним проектом, а після вирішення проблеми чи реалізації проекту - розформовують.

3. *Інтегруючі команди*. Інтегруючі команди забезпечують координацію роботи в межах однієї організації. Такі команди об'єднують дві або кілька взаємозалежних робочих команд, що займаються вирішенням одного завдання, роботою на одній виробничій лінії або обслуговують один ринок чи одну зону надання послуг. Інтегруючі команди виступають як ланки, що пов'язують робочі команди та (або) команди підвищеної ефективності, і, як правило, складаються із членів цих взаємозалежних команд. Управлінські команди є особливою формою інтегруючих команд. Вони визначають загальний стратегічний напрямок і цілі, а також відстежують діяльність робочих команд і команд підвищеної ефективності.

Робочі команди й команди підвищеної ефективності за своєю природою можуть бути як функціональними, так і міжфункціональними - залежно від типу роботи, яку їм потрібно виконувати, щоб досягти успіху. Команди, сформовані за функціональною ознакою, схожі на відділи чи секції, що існують в організаціях традиційного типу. Люди в таких командах згруповані відповідно до їх спеціальностей. У міжфункціональних командах працівники групуються згідно з проектами чи процесами, і до їх складу входять люди різних професій.

Процес формування команди розглядається теоретиками та практикаками з різних точок зору: залежно від того, які підходи будуть покладені в основу процесу командотворення, залежатимуть організаційні процедури реалізації запропонованих нововведень.

Побудова команди - це процес розвитку і змін, яке потребує наявності теорії про те, яким чином ефективно завершити ці зміни. Найцінніші дані надходять із власного досвіду - інформація, яка була обговорена та випробувана у власному середовищі. Це особливо стосується особи, що є каталізатором.

Мотивами побудови команди є:

- подальша розробка відкритого підходу до вирішення проблем керівництва;
- вирішення нових завдань, що вимагають творчості та обов'язковості від осіб, які будуть вирішувати ці завдання;

Підходи до формування команд:

1. *Підхід, що базується на цілях.* Цей підхід ґрунтується на покращенні умінь членів групи орієнтуватися у процесах вибору й реалізації групових цілей. Процес здійснюється за допомогою консультанта. Цілі можуть бути стратегічними за своєю природою або можуть бути встановлені у відповідності зі специфікою діяльності. Цілі також встановленими як зміна внутрішнього середовища або якихось процесів.

2. *Міжособистісний підхід (інтерперсональний).* Він фокусується на покращенні між особистісних відносин у групі й базується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Метою його є зміцнення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також внутрішньо командних комунікацій.

3. *Рольовий підхід.* Цей підхід передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди стосовно їх ролей. Даний підхід базується на припущенні, що команда у рольовому плані складається з ареалів ролей, які частково покривають один одного. У командній поведінці багато чого можна зрозуміти і змінити за рахунок зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття цих ролей.

Неможливо визначити чітку схему формування команди. Процес командоутворення залежить від багатьох факторів в організації, серед яких можна виділити наступні:

- готовність керівництва до делегування повноважень і відповідальності;
- досвід роботи з командами (для керівників) і в командах (для виконавців);
- добір членів команди;
- специфіка організації;
- система мотивації і компенсації в організації та ін.

Для побудови команди необхідна одна людина чи невеликий комітет, що наповнюватиме процес побудови команди енергією. Каталізатором може бути керівник, член команди, експерт організації чи зовнішній агент.

Формування команди складається з двох етапів - добору персоналу і його розташування. Для того, щоб визначити, наскільки робоче місце підходить для людини, а людина - для місця, необхідно зіставити професійно-кваліфікаційну модель місця з моделлю особистісно-ділових якостей людини.

Процес об'єднання людей, основною метою яких є досягнення певних результатів, - є головний принцип створення команди. Визначальною вимогою для побудови команди є спільна воля та спільні кроки членів команди щодо її створення. Це рішення має прийматися без будь-якого тиску, але з використанням усієї наявної інформації. Техніка побудови команди має значний потенціал, і за певних обставин нею можуть зловживати, нав'язувати ззовні.

Побудова команди має відповідати наступному:

- Що необхідно зробити?
- Як організувати себе?
- Хто візьме на себе керівництво?
- Хто піклуватиметься про успіх?
- Яким чином вирішуватимуться проблеми?
- Наскільки команда відповідає іншим групам?

- Які вигоди матимуть члени команди?

На практиці ці питання вирішуються в міру того, наскільки вони перешкоджають чи сприяють прогресу. Якщо “блокування” вирішується успішно, команда стає міцнішою. Якщо “блокування” не знімається - спостерігається регресія команди.

Побудова команди потребує свідомого усунення всіх блокувань поступу. Тільки тоді робоча група стане ефективною командою. Ідея усунення блокування є найважливішим інструментом у підході до побудови команди.

Характерні риси ефективної команди
Ефективні команди досягають якнайкращих результатів, незважаючи на труднощі.
Члени команди відчують відповідальність за роботу своєї команди і докладають максимум зусиль для подолання труднощів, які постають на їхньому шляху.
Ефективна команда вміло поєднує відповідні індивідуальні таланти з позитивним духом команди для досягнення результатів.

Існують *причини, з огляду на які команди не досягають успіху*. Практично всі вони пов’язані зі складом команди. Головні причини невдач були зумовлені як:

- *інтелектуальними здібностями*. Команди, що сформовані з людей, з низьким коефіцієнтом інтелекту, майже завжди неуспішні.
- *особистостями*. Проблеми можуть виникати, тоді коли особистості певних типів домінують у команді. Це дуже ймовірно для команди, в якій багато, інтровертів.
- *Невірні скомпонованими командами*. Проблеми можуть виникати через те, що в команді багато особистостей з однаковими характеристиками та/або деякі ролі не заповнені.
- *Неправильним розподілом ролей*. У команді є необхідні люди, але вони поставлені не на свої місця.
- *Відсутністю ролей*. У командах можуть бути люди без чітко окреслених ролей.
- *Браком корпоративного мислення*. Акцент може бути зроблений на функціональних ролях, унаслідок чого виникає “змагання” між спеціалістами.

Процес створення команди - це більше ніж організаційна ініціатива, за допомогою якої делегуються завдання і відповідальність.

Організувати роботу команди - означає створити ефективний дієздатний механізм, вибрати оптимальний для цих людей і ситуації стиль керівництва, активізувати творчий потенціал індивідуумів, уміло керувати виникаючими конфліктами. Для цього необхідно з врахуванням специфіки організації розробити адекватну схему побудови команди.

Характеристики команди:

1. Здатність досягати *результату*. Команда здатна досягати результату, якого окремих її членів досягти не може. Різні таланти, об’єднані в команду, створюють кінцевий продукт, який є вищим за індивідуальні здібності.
2. Команді потрібне *завдання*, яке розуміють, поділяють і вважають потрібним її члени. Це завдання можна назвати “місією” команди. Цілі кожного члена команди зводяться до виконання цього завдання. Також існують специфічні завдання, які команда і кожен її член зобов’язані виконувати.
3. *Енергія*. Члени команди додають сили одне одному. Колективно вони почуваються більш сильнішими, і вважають, що діяльність команди примножує життєздатність.

Ця особлива енергія групи називається “синергією”, яка пояснюється психологічним рівнянням $2+2=5$. Команда має характер і здатність, що перевищує суму її індивідуальних членів. Її синергетичну здатність і групову енергію можна свідомо розвивати та використовувати.

4. *Структура* команди розробляється у відповідності з поставленими завданнями, індивідуальні таланти використовуються якнайповніше. Члени команди вміють розуміти один одного і справлятися з будь-якими почуттями ворожнечі, конкуренції чи агресії. Команда вміє бути гнучкою, впорядкованою і цілеспрямованою.
5. Команда створює певний дух, *атмосферу*, що дозволяє зберегти відкритість між членами, сприяє взаємній підтримці і задоволенню від спілкування. Члени команди ототожнюють себе з командою, її успіхи чи невдачі впливають на їх самопочуття, вони служать інтересам команди. Команда створює атмосферу, в якій є довіра, долаються особисті труднощі і прогноуються ризики.

3.3. Мистецтво і техніка делегування керівником частини своїх повноважень та відповідальності підлеглим; встановлення надійної системи звітності та контролю

Делегування - це передавання завдань, повноважень, а отже і відповідальності.

Керівник має чітко усвідомлювати, що є справи, які забирають час, відволікаючи увагу від головного. Тобто керівник зайнятий тим, що з таким самим успіхом може зробити персонал, або втручається у справи, якими вже займаються *підлегли*. Багато викладачів менеджменту дотримуються точки зору, що у менеджера має бути щонайменше чотири чи п'ять підлеглих осіб: добре організований та енергійний менеджер може одночасно вести кілька справ. Наші фахівці вважають, що, маючи чотирьох чи п'ятьох підлеглих, менеджер не в змозі виконати обсяг роботи, розрахований на кількох осіб, а тому він змушений:

- доручати;
- не втручатися.

Отже, якщо є підлегли, потрібно вміти давати їм доручення. Проте завдання, які для персоналу є активними, не є такими для керівника. Втручаючись у їхні справи, керівник позбавляє себе можливості займатися своїми активними завданнями.

Доручити - означає дати можливість досягти успіху. Підлегли вчать брати на себе відповідальність, приймати рішення без участі керівника, а керівник вчиться відповідати за всю справу в цілому.

Доручаючи, керівник звільняється для вирішення більш нагальних питань, дає можливість персоналу вдосконалюватися, при цьому має можливість (і час) контролювати ситуацію в цілому. Це не означає, що з керівника знімається відповідальність за виконання доручень, проте керівник водночас поділяє лаври успіху підлеглих, адже шанси досягти його значно зростають за вмілого керівництва.

Які моменти не можна ігнорувати, доручаючи справу?

По-перше, необхідно добре знати можливості працівника.

По-друге, потрібно інформувати про зміни інших працівників: якщо не ви, а хтось інший віддає накази, працівники можуть і не підкоритися.

По-третє, керівник має бути готовим прийти на допомогу в разі потреби. Для того щоб можна було контролювати хід дорученої справи, необхідно домовитися з підлеглим про те, як цей контроль краще здійснювати та перевіряти ключові моменти дорученої справи.

Мало хто з менеджерів доручивши справу, може, не втручатися в неї. Помилкою багатьох менеджерів є те, що вони втручаються в роботу підлеглих, кількаразово перевіряючи їх; надто часто змінюють рішення, причому роблять це, не повідомивши тих, кого вони стосуються. Робиться це, звичайно, не з якихось злих намірів, а щоб впевнитись, що все йде, як треба. Іноді менеджер хоче просто допомогти підлеглому. Проте було б краще, якби кожен займався своєю справою: постійні втручання викликають невдоволення, що може призвести до нездатності приймати самостійні рішення підлеглими.

Тому керівнику необхідно:

- визначити справу, яку він має доручити;
- обрати кандидата для виконання доручення;
- обговорити цю справу з працівником та забезпечити його підтримкою;
- попередити інших працівників про зміни.

Делегування має переваги як для сторін, так і для справи.

Делегування для співробітників: тим самим від них вимагається вирішення більш складних завдань, вони відчують співпричетність, дізнаються про можливості для саморозвитку, дістають задоволення від роботи, відчують високу відповідальність та ідентифікують себе з виробництвом, демонструють свої знання та досвід, у них зростає мотивація.

Делегування для керівника:

отримує вигоду у часі та загальне розвантаження;
 ефективно вирішення завдань, позитивний вплив на виробничий клімат;
 зростає задоволення від роботи;
 стимулюється внутрішньовиробничий потік інформації та співробітництво;
 розвивається здатність до високих перевантажень у стресовий період.

Як делегувати?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ необхідне тривале делегування однакових завдань; ▪ делегування повного виконання завдання (досягнення результату та відповідальність за нього); ▪ делегування за здібностями з урахуванням перевантаження та недовантаження; ▪ надавати всю інформацію про результат та шляхи виконання завдання
Кому делегувати?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ делегувати безпосередньо підлеглим співробітникам, а не через сходинок; ▪ не тільки здібним співробітникам; ▪ співробітникам, котрі не завантажені; ▪ співробітникам, яким необхідне визнання або які мають бути залучені до виконання інших завдань або заслуговують підвищення
Що делегувати?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ делегувати звичайні завдання; ▪ завдання, які потребують спеціальних знань; ▪ питання, які потребують більш детального розгляду
Що не варто делегувати?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не делегувати функції керівника і відповідальність керівника; ▪ завдання великої значущості; ▪ незвичайні випадки; ▪ політичну відповідальність

Делегувати можна:

1. Мети, якої може досягти співробітник і пов'язані з нею завдання. Керівник запитує себе при вирішенні кожного нового завдання: “Для чого воно потрібне?” і “Хто може її виконати?”
2. Необхідні для досягнення мети компетенції, тобто повноваження, які потрібні співробітнику, щоб самостійно досягти мети.
3. Відповідальність, цілі та компетенції.

Правила делегування завдань

ЩО <i>має бути зроблено?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Що взагалі потрібно робити?▪ Які частини завдання можна виконати окремо?▪ Який очікуваний результат?▪ Які відхилення можна прийняти?▪ Які труднощі можна очікувати?
ХТО <i>повинен це робити?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Хто здатний виконати це завдання або займатися цією роботою?▪ Хто повинен брати участь у виконанні завдання?
ЧОМУ <i>це має бути зроблено?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Досягненню якої мети сприяє це завдання або ця робота (мотивація, визначення мети)?▪ Що трапиться, якщо робота не буде виконана або буде виконана не повністю?
ЯК <i>це має бути зроблено?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Як треба виконувати роботу?▪ Який метод має бути застосований?▪ Які інструкції треба мати на увазі?▪ Які відділи та місця необхідно інформувати?▪ Які виникнуть витрати?
ЗА ДОПОМОГОЮ ЧОГО <i>це можна зробити?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Які допоміжні засоби необхідно використовувати?▪ Чим співробітник має бути оснащений?▪ Які матеріали йому необхідні?
КОЛИ <i>це має бути зроблено?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Коли робота повинна розпочатися?▪ Коли робота повинна завершитися?▪ Яких проміжних термінів потрібно дотримуватися?▪ Коли я хочу отримати від співробітників інформацію про хід роботи?▪ Коли я маю контролювати, щоб при потребі втрутитися?

3.4. Делегування влади керівником як процес управлінських рішень та реалізація ініціативи підлеглих. Контроль як необхідна складова делегування повноважень керівником

Особливості делегування влади керівником. Керівник установи повинен пам'ятати увазі, що однакових людей немає. В житті усе в русі - “все тече, все змінюється”, тому важливо берегти таланти, а також стимулювати ініціативу підлеглих, активізувати її через делегування та інші форми залучення. Творча атмосфера формується керівником колективу, тому керівникові потрібно постійно працювати в такому руслі. Цьому сприятиме атмосфера відкритості й свободи спілкування. Нові проблеми потребують нових рішень (нових підходів). Такий шлях веде до вивчення індивідуальних

особливостей співробітників. Із цією метою позитивні наслідки дає практика розподілу між співробітниками роботи так, щоб кожен міг виявити свій професіоналізм. Привчайте себе і співробітників глибоко вникати в суть проблем і знаходити шляхи та форми їх вирішення, стимулюйте розумний ризик. Прагніть, щоб у колективі панувала атмосфера доброзичливості та взаємоповаги, не допускайте в колективі суперництва, підозрливості, недовіри, неприязні одне до одного. Від цього ніхто не виграє.

В управлінському процесі не існує універсального стилю керівництва, тому в потрібний момент вибирають потрібний стиль управління. Зробіть так, щоб критерій творчої активності став основним у системі стимулювання праці керівника та співробітників.

Важливим для керівника є вміння здійснювати процес делегування. У системі управлінських стосунків часто звучить фраза: “Хто неефективно делегує, той неефективно управляє”.

Елементи делегування повноважень

Елементами делегування є завдання, повноваження, відповідальність.

Повноваження - означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і які закріплюються за певною функцією, а отже за працівником, котрий виконує цю функцію. Повноваження мають переважно формальний характер і делегуються згори донизу, подібно до завдань обсяг повноважень розподіляється між окремими працівниками.

Зв'язок між повноваженнями й завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник має бути наділений відповідними правами для їх виконання. Делегування повноважень співробітнику потрібне для того, щоб у нього була свобода дій відповідно до власного професіоналізму та творчості.

Завдання - це обов'язки, які потрібно виконати і які делегуються головним чином згори донизу. Перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань керівник залишає собі, іншу делегує підлеглим (вона значно більша).

Відповідальність - це третій елемент, пов'язаний з делегуванням. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що випливають із делегування завдань та повноважень. На відміну від завдань і повноважень, відповідальність не делегується, можна сказати, що вона впливає з процесу делегування.

Таким чином, маємо підстави зробити висновок про те, що “немає обов'язків без відповідних прав, а прав - без відповідальності!”

Делегування повноважень керівником

Делегуванням повноважень називається передавання іншій особі влади, пов'язаної з виконанням певних видів діяльності. По суті, делегування повноважень є переміщенням права приймати рішення з одного рівня організаційної ієрархії на інший, нижчий. Однак делегування повноважень не слід плутати із залученням працівників до ухвалення рішень. Ухвалення рішень за “принципом участі” передбачає розподіл влади.

Організація ефективного делегування повноважень

1. З'ясуйте, що й кому ви делегуватимете.
2. Визначте ступінь свободи підлеглих. Кожен акт делегування повноважень супроводжується певними обмеженнями.
3. Залучайте працівників до ухвалення рішень за “принципом участі”.
4. Інформуйте інших про всі випадки делегування.
5. Невиконання цієї умови може спричинити недовіру, конфлікт.

6. Створюйте канали зворотного зв'язку, делегування влади (повноважень) може призвести до конфліктів.

Невміння і небажання делегувати повноваження породжують серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, прагнення максимально обмежити свої функції, бачити в кожному дріб'язку привід для звернення до начальства.

Переваги делегування повноважень:

- делегування допоможе керівнику зменшити своє навантаження, вивільнити час для більш важливих завдань;
- дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;
- стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетентності підлеглих;
- позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою;
- делегування дедалі більше втягує працівників у життя організації;
- делегування дозволяє працівникам розвиватися тощо.

Основні вимоги до підготовки делегування повноважень керівником:

- підібрати найбільш підходящих співробітників;
- розподілити сфери відповідальності;
- координувати й консультувати підлеглих;
- здійснювати контроль робочого процесу та результатів;
- давати правдиву оцінку своїм співробітникам тощо.

Обов'язки підлеглих при делегуванні їм повноважень:

- самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення під свою відповідальність;
- своєчасно інформувати керівника про стан справ;
- координувати свою діяльність із своїми співробітниками;
- дбати про стан кваліфікаційних знань тощо.

Критерії правильного делегування повноважень за Л.Зайвертом.

1. Делегуйте вчасно.
2. Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.
3. Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання своїх співробітників.
4. Делегуйте завдання або роботу по можливості повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.
5. Пояснюйте співробітнику, про що йдеться.
6. Однорідні завдання делегуйте одному й тому ж співробітнику.
7. Переконайтесь, чи хоче співробітник виконувати це завдання.
8. Не доручайте одну й ту ж роботу двом співробітникам.
9. Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.
10. Переконайтесь в тому, що делеговане доручення співробітник зрозумів правильно.
11. Поясніть значення та мету завдання.
12. Важливі завдання доручайте у наказовій формі, письмово.
13. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання.

14. Забезпечуйте співробітнику доступ до інформації, пов'язаного із завданням, яке йому доручено.
15. Уникайте команд, щоб не заважати виконувати завдання.
16. Переконайте співробітника, що надасте йому вчасно допомогу для виконання завдання.
17. Вимагайте від співробітників звіту про перебіг справ.
18. Інформуйте співробітників про результати контролю.
19. Конструктивно оцінюйте роботу.
20. Про нові й складні завдання повідомляйте в розгорнутому, чіткому, конкретному вигляді.

Що ж може бути делеговано? Відповідь на це запитання можна дати в такій формі: обов'язок - підстави - відповідальність, а саме:

Що можна делегувати без проблем?

Пропонуємо керівникові звернути увагу на можливість делегування:

- рутинної праці;
- спеціалізованої діяльності;
- окремих, незначних проблем;
- підготовчої роботи (різних проектів);
- попереднього формування планів, програм тощо.

Що не можна делегувати?

Пропонуємо керівникові не делегувати:

- такі функції керівника, як прийняття рішень, контроль результатів;
- керівництво співробітниками, їх стимулювання;
- важливі завдання;
- завдання великого ризику;
- актуальні, нагальні справи, для перевірки та подальших пояснень яких немає часу;
- завдання строго довірчого характеру.

Коли делегувати? В щоденних робочих ситуаціях можна делегувати так часто і так багато, наскільки це можливо.

Чим більша кількість підлеглих буде представляти керівника, чим більша кількість осіб матиме право приймати відповідні рішення від його імені, тим більший обсяг роботи буде виконаний. Чим більше людей буде думати над проблемою, тим ефективніше здійснюватиметься управлінська діяльність, бо кожен вносить свою творчість, яка віддзеркалює розмаїття шляхів вирішення проблеми. Однак усе це пов'язано з труднощами.

Труднощі на шляху делегування:

- висока зайнятість керівника, який не може давати докладні пояснення делегованих завдань та здійснювати контроль за їх виконанням;
- недостатнє осмислення проблем, тому складно визначити ті, які потрібно делегувати співробітникам;
- відмова керівника від делегування;
- побоювання втратити можливість контролю над справою, щойно керівник делегує її;
- побоювання втратити авторитет та імідж через те, що дану роботу раніше виконував керівник, а тепер перекинув на плечі підлеглих;
- недостатнє володіння механізмом мотивації при делегуванні тощо.

Що робити керівникові, коли делегування повноважень здійснюється неправильно?

(Поради)

Ознаки неправильних дій і як їх виправити:

- здійснюйте особисте спостереження;
- проводьте періодичні контрольні заміри роботи працівників і контролюйте, чи відповідають вони нормативам, які Вами прийняті;
- регулярно одержуйте від працівників звіти про виконану роботу;
- обговорюйте проблему з Вашими працівниками і відпрацьовуйте план виправлення ситуації;
- якщо проблеми не вирішуються, скасовуйте право працівникам на завершення завдання (може бути й так, що вони виконують завдання, але вже під вашим керівництвом);
- якщо визначені працівники не здатні виконувати доручені завдання, передайте їх працівникам, які мають більше фахових можливостей це зробити;
- щоб правильно делегувати повноваження потрібно розібратися у поняттях.

Вимоги до ефективного контролю делегування повноважень

Керівник зобов'язаний здійснювати контроль за виконанням делегованих повноважень, але щоб він був ефективним, пропонуємо такі поради, а саме:

- виробити підхід до працівника залежно від виконання ним повноважень, контроль можна здійснювати часто, або в кількох критичних точках на шляху виконання завдань;
- необхідно користуватися ручною роботою, або комп'ютеризованою системою відстеження завдань, які керівник дав працівникам;
- переконайте працівників, що вони можуть завжди звернутися до керівника, якщо важко справитися з поставленим завданням чи проблемою, яка виникла в процесі його виконання;
- дотримуйтеся угод, укладених з працівниками;
- винагороджуйте за роботу, що відповідає або перевершує ваші очікування, засуджуйте погану роботу тощо.

Керівник завжди повинен звертати увагу і відповідно реагувати на гарні та погані вчинки.

Контроль як необхідна складова делегування повноважень керівником

Контроль полягає у тому, щоб перевіряти, чи все виконується у відповідності із затвердженими планами, розробленими інструкціями і встановленими принципами. Мета контролю - виявити слабкі місця та помилки, своєчасно виправити їх і не допустити повторення. Контролюється все: предмети, люди, дії.

Виділяють чотири види контролю:

1. **Поточний** - варіант зворотного зв'язку, що дозволяє встановлювати відповідність процесів в організації певному зразку.

Поточний контроль здійснюється в три етапи:

- визначення моделі виконання чогось, встановлення нормативів;
- отримання інформації про стан справ і порівняння фактичної діяльності з нормативами, очікуваними показниками;
- корекція відхилень, планів і нормативів.

В управлінні людськими ресурсами поточний контроль базується на показниках:

- збільшення дисциплінарних порушень;

- погіршення якості діяльності працівників;
- збільшення випадків ненормативної поведінки;
- спалах конфліктності, чуток;
- збільшення показників невиходу на роботу через хвороби.

Психологічна складова причин відхилень, що спостерігаються, може бути показана:

- *діагностичними заходами*, спрямованими на дослідження як груп працівників, які продемонстрували певні відхилення, так і конкретних людей;
- *експертизою* здійсненої новизни з точки зору можливого її впливу на персонал з виявленням механізму цього впливу;
- *рекомендаціями з організаційних заходів*, здатних стабілізувати та оптимізувати гігієнічні умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити міру відповідності працівників згідно з новими умовами чи самим процесом змін;
- *корекційними заходами*, спрямованими на створення сприятливих передумов для здійснення запланованих заходів або усунення неоптимальних проявів поведінки працівників.

2. *Випереджаючий* - базується на прогнозі, що передбачає контроль за змінами, що впроваджуються, і прогноз розвитку ситуації.

Показники, які характеризують випереджаючий контроль:

- дані, що визначаються вимогами відбору кадрів;
- якість адаптаційних програм;
- якість освітніх програм.

Психологічне забезпечення випереджаючого контролю передбачає:

- участь психологів у розробці критеріїв відбору нових співробітників і методичних прийомів, що дозволяють адекватно їх застосовувати у процедурі найму;
- експертизу адаптаційних й освітніх програм з точки зору їх відповідності психологічним закономірностям адаптації та навчання;
- експертизу реалізації конкретних програм адаптації і підготовки персоналу для того, щоб виявити відхилення від певних стандартів та розробити рекомендації з корекції відхилень.

3. *Етапний* - здійснюється у формі атестації персоналу, виявлення відчуття задоволення працею і відданості організації.

Психологічне забезпечення етапного контролю полягає у:

- розробці адекватних параметрів, процедур і критеріїв оцінки персоналу відповідно до завдань атестації;
- формуванні груп експертів, що беруть участь в атестації, та їх тренуванні;
- психологічній інтерпретації отриманих під час атестації персоналу даних;
- підготовці й проведенні опитувань щодо рівня задоволення працею і відданості персоналу своїй організації, а також інтерпретації отриманих даних.

Атестація персоналу - юридично визначений порядок оцінки спеціалістів.

Критерії, що характеризують професійну придатність, компетентність, рівень досягнень, перспективність професіоналів, наступні:

- об'єктивні, що констатують відповідність реальних досягнень тих, кого оцінюють, певним кількісним і якісним показникам;
- зовнішні, що свідчать про наявність якостей, необхідних для досягнення високих результатів у професійній діяльності;

- психологічні критерії, що розробляються на базі професіограми релевантного виду діяльності, а також тестові критерії, що встановлюють відповідність індивідуально-психологічних характеристик оцінюваних певним показникам психодіагностичних тестів.

У процесі оцінки професіоналів крім атестації використовуються бесіди, експертні заходи (спосіб отримання якісної інформації для атестації), ділові, гри, тести тощо.

Фактори, які впливають на задоволення працею:

- загальні умови в організації;
- фізичні умови праці;
- зміст праці;
- відносини між людьми у процесі праці;
- організаційні рамки праці.

Структура відданості організації має такі компоненти:

- ідентифікацію - усвідомлення організаційних цілей як власних;
- співучасть - бажання застосувати власні зусилля, зробити свій внесок у досягнення цілей організації;
- лояльність - емоційна прив'язаність до організації, бажання залишатися її членом тощо.

4. Результативний - визначення міри відповідності кінцевого результату, рівня досягнень в якійсь діяльності очікуваному результату чи нормативно обумовленому варіанту поведінки.

Технологія отримання кінцевого показника дозволяє оцінити потенціал людських ресурсів організації в цілому чи конкретних її підрозділів.

- на підставі аналізу стратегії організації визначаються вимоги, яким повинні відповідати людські ресурси; кількість визначених таким чином вимог обумовить кількість рангів у кінцевому показнику людських ресурсів;
- на базі експертних заходів встановлюється ієрархія виділених вимог: вони виставляються за мірою впливу на ефективність реалізації наміченої стратегії; рангове місце, отримане кожною вимогою, визначить місце відповідного показника у структурі кінцевого показника;
- уводяться показники, що характеризують міру відповідності системи людських ресурсів визначеним на першому етапі вимогам, здійснюється їх формалізація і розробляються системи їх оцінювання;
- розробляється модель бажаного (модель-максимум) для того, щоб успішно реалізовувати стратегічні плани;
- розробляються експертні заходи, що дозволяють отримати від кожного експерта їх кінцеві оцінки, що характеризують стан людських ресурсів;
- розробляються процедури інтеграції експертних оцінок у кінцевий показник.

Контроль і перевірка повинні сприяти розвитку всього найкращого і прогресивного, визначати позитивний досвід, узагальнювати й поширювати його.

Встановлюючи методи звіту й контролю за діями членів колективу, доцільно:

- визначити точний зміст завдання, що доручається чи делегується, вказати мету і термін виконання;
- продумати план виконання запланованої роботи та визначити обсяг знань і даних, які повинен мати працівник, що виконує дане завдання;
- визначити затрати часу, потрібні для виконання завдання чи досягнення поставленої перед працівниками мети;

- чітко визначитися з основними позиціями, за якими буде здійснювати контроль керівник: отримувати відповіді й звіту про хід виконання роботи;
- конкретно визначити права та обов'язки його перебігу виконання завдання.

У своїх діях потрібно виходити з єдності трьох основних стадій контролю, а саме: встановлення фактів, критичної оцінки й розробки заходів щодо покращення діяльності. Також необхідно визначати оптимальність необхідних звітів і встановлених методів контролю, входячи із твердження, що недостатній контроль деморалізує, а надмірний - погіршує самостійність, ініціативу й почуття відповідальності.

3.5. Майстерність стимулювання активності та ініціативи працівників, залучення всіх членів колективу до вирішення загальних завдань

Стимулювання активності та ініціативи працівників, спонукання людей до активної діяльності - це управлінський процес із формування такої системи трудових мотивів працівників (суб'єктів управління), яка забезпечує ефективність трудової поведінки відповідно до цілей організації.

Мотивація - процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх та зовнішніх факторах або, інакше кажучи, на мотивах і стимулах. Мотивація - це добровільна зацікавленість співробітників у досягненні цілей організації та одночасно орієнтована на досягнення особистих цілей, проте вона не означає маніпулювання, обмеження сфери діяльності, вплив на інших заради власної вигоди.

Суттю мотивації є цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування мотивів, що лежать в основі діяльності людини. Мотив спонукає до дії, внаслідок чого зовнішній спонукальний фактор (стимул) перетворюється в переконання працівника. Співробітник з високою мотивацією - найкращий капітал підприємства.

Усі менеджери мають певну модель розуміння особистості. Від цього залежить його підхід до людей. Для пояснення мотивації людини розроблено чимало різних моделей.

Так, Д.Мак-Грегор, спираючись на уявлення більшості керівників організацій про ставлення працівників до роботи, сформулював теорії "Х" та "У".

Теорія "Х"	Для мотивації працівників можна використовувати лише "зовнішні" стимули, які спираються на задоволення фізіологічних потреб та потреб безпеки і не враховувати потреби вищих рівнів.
Теорія "У"	Працівників можна стимулювати, надаючи їм можливість задовольняти ті потреби, які лежать вище основи піраміди. Поряд з оплатою праці люди мотивуються можливістю реалізувати свої здібності в роботі, визнанням їх професійної компетенції, відчуттям власної відповідальності за виконану роботу і ступенем самостійності. Трудова діяльність людини не зводиться до бажання отримати безпосередню винагороду за працю у формі заробітної плати та інших матеріальних і соціальних стимулів чи винагороди за витрату життєвої енергії. Крім того, винагороди за працю не вичерпують усієї проблеми активізації праці.