

## МОДУЛЬ 2.

### **ТЕМА 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **План**

- 1. Поняття мотивації, і її зміст**
- 2. Характеристика мотиваційних теорій**
- 3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою людей**

#### **1. Поняття та зміст мотивації**

Після того, як виконана функція планування й організації управлінської діяльності, необхідно забезпечити успішне виконання роботи. Із цією метою використовують **мотивацію** – вид управлінської діяльності, що забезпечує спонукання працівників до неї. Іншими словами мотивація - це сукупність факторів, що обумовлюють поведінку людей. Мотивація передбачає:

1. Стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);
2. Мотивація внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

В обох випадках основним є зацікавленість у праці, задоволення від трудової діяльності, потреба в трудовій активності.

За висловом Лі Якокки «Все управління в кінцевому результаті зводиться до стимулювання активності інших людей». Будь-яка людина колись може вирішити працювати максимально старанно або працювати оскільки-остільки, аби не було стягнень, зауважень з боку керівництва. Тому метою менеджера є максимізувати ймовірність першої ситуації й мінімізувати ймовірність другої.

Індивідуальне виконання роботи визначається трьома основними факторами:

- 1) мотивацією (бажання виконувати роботу);
- 2) здатністю виконувати роботу;
- 3) робочим середовищем (ресурсами, які потрібні для виконання роботи).

Якщо працівникам не вистачає здатностей, навичок, то менеджер повинен забезпечити навчання або замінити працівника. Якщо працівникові не вистачає ресурсів, то менеджер може відкоригувати це питання. А якщо проблема в мотивації - бажанні виконувати роботу, то завдання менеджера ускладнюється, тому що індивідуальна поведінка це складний феномен.

Розглянемо схему мотивації, де відображається мотиваційна поведінка (рис.).

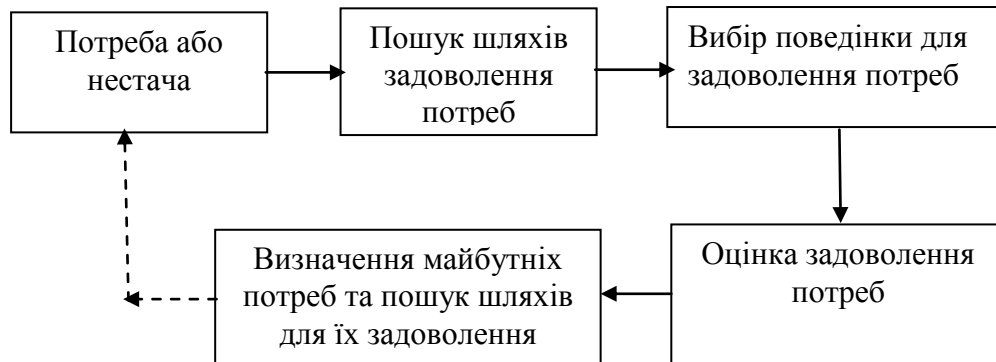


Рис. 1. Схема мотивації, що віддзеркалює мотиваційну поведінку

Мотиваційний процес починається з констатації потреби. Наприклад, працівник вирішує, що йому недоплачують, а він відчуває потребу в більших доходах. Тому працівник буде шукати спосіб задовольнити цю потребу: почне більш старанно працювати, намагаючись заробити підвищення по службі, або буде шукати нову роботу. Далі працівник повинен зробити вибір, вирішуючи, наприклад, працювати більш старанно, або більшу кількість часу за певний період, далі людина оцінює свій успіх. Якщо її праця стала забезпечувати одержання більше високої зарплати, то людина очевидно буде продовжувати добре працювати. Однак, якщо не забезпечується ніяке підвищення, то працівник швидше за все піде іншим шляхом.

Таким чином, **мотивація базується на двох категоріях:**

- **потребах** (відчутті фізіологічної й психологічної недостатчості чогонебудь); Виділяють **первинні потреби**, які закладені генетично – фізіологічні (потреба в їжі, воді, одязі, сексі тощо); потреби в безпеці й захищеності (забезпеченість на «завтрашній день»). **Вторинні потреби**, по своїй природі є психологічними й виробляються в процесі придбання життєвого досвіду: це соціальні потреби (родина, колеги по роботі); потреби в повазі з боку інших (керівників, підлеглих); потреби в самовираженні (реалізація власних здатностей і можливостей).

- **винагороді** (те, що людина вважає цінним для себе)

Так як потреби викликають у людини бажання їх задовольнити, то менеджери повинні створити таку систему стимулів (винагород), що створювала б упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Для стимулювання роботи менеджери використовують зовнішні винагороди (підвищення по службі, грошові виплати) і внутрішні винагороди (відчуття успіху, можливість самовираження й саморозвитку).

## **2. Характеристика мотиваційних теорій**

Протягом багатьох років розробляються мотиваційні теорії, які допомагають менеджерам зрозуміти щирі шаблони поведінки людей.

Ще за тисячі років до того, як слово «мотивація» увійшло в лексикон керівників, було відомо, що можна впливати на людей, спонукаючи їх до

успішного виконання завдань. Першим методом був метод «батоба й пряника»: у період швидкого розвитку капіталізму (початок 20 сторіччя) величезна кількість розорених фермерів буквально заповнили міста в пошуках можливості працювати по 14 годин на добу на брудних і небезпечних виробництвах, з однією метою, щоб вижити та прокормити якомось свої родини. Мотивація працівників була дуже простою – *бажаєш жити – добре працюй*.

Однак незабаром Фредерик Тейлор і його соратники усвідомили безглуздість заробітків на межі голоду. Вони запропонували оплачувати працю людей пропорційно їхньому внеску у виробництво.

Поступово з розвитком науково-технічного прогресу, спеціалізації праці, життя працівників почало поліпшуватися. Стало зрозумілим, що простий «пряник» не завжди може змусити людину працювати краще. Тому вчені-керівники стали шукати нові шляхи рішення проблеми мотивації.

Праці Елтона Мейо переконали багатьох менеджерів щодо потенційної вигоди, що обіцяють психологічні аспекти мотивації. Він провів експеримент на текстильній фабриці у Філадельфії (1923-1924 гг). Плинність кадрів на підприємстві становила 250 % у рік. Мейо визначив, що умови праці прядильників надавали обмежену можливість для спілкування, а сама праця була мало престижною. Дослідник був упевнений, що рішення проблеми зменшення плинності кадрів лежить у зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди за неї. З дозволу адміністрації він ввів дві експериментальні 10-хвилинні перерви для відпочинку працівників. Результати були разючими: зменшилася плинність кадрів, покращився моральний стан працівників, а в результаті збільшився виробіток.

Однак більш стрункі теорії з'явилися тільки в 40-их роках і розвиваються до нашого часу.

Одержали поширення кілька мотиваційних теорій:

- **психоаналітична теорія**. Творцем цієї теорії є Зигмунд Фрейд (1856-1939 гг.). Він розглядав особистість як єдність трьох складових частин:

- **«ід»** - воно – (підсвідомість) резервуар інстинктів і імпульсів психіки; *«ід» – це джерело людських бажань, що складається із двох видів: лібідо й танатос. Енергія лібідо (енергія життя) - це сексуальні бажання людини. Енергія танатос має агресивний характер і названа Фрейдом «енергією смерті». «Ід» може управляти принципом насолоди й прагне до негайного задоволення бажань.*

- **«его»** - я – особиста визначеність, усвідомлення себе; *«Его» – підкоряється принципу реальності й шукає можливість для задоволення бажань «Ід», з огляду на зовнішні фактори. «Его» є посередником між «Ід» і реальним світом, вибирає ефективні засоби спілкування із зовнішнім світом і постійно балансує між бажаннями «Ід» і об'єктивною реальністю.*

- **«суперего»** - понад я – моральні аспекти свідомості й поведінки людей. *Іншими словами свідомість людини, її моральні принципи, які визначають прийняття того або іншого способу поведінки залежно від ситуації.*

За Фрейдом мотиваційні чинники людини перебувають в «Ід», і якби вдалося зрозуміти інстинктивні устремління людини, то їх можна було б направити на користь суспільному виробництву. Наприклад, скільки б ми не говорили, що якість продукції повинна бути високою, далі розмови справа не йде. Але якщо ми почнемо діяти на свідомі й підсвідомі імпульси людини (наприклад, матеріальне стимулювання за високу якість), те одержимо результат. У цілому людина не усвідомлює зміст «Ід», тому що воно перебуває за межами людської свідомості. Тому «Ід» можна втримати тільки зовнішніми нормами поведінки.

**Теорія драйвів** – базується на тому, що будь-яка система (особистість) має тенденцію самостійно підтримувати свій внутрішній стан. Творцем цієї теорії є американський учений психолог Карл Халл, він представив теорію у вигляді моделі S-R (стимул-реакція). Відповідно до цієї моделі поведінка людей, підтримується яким-небудь стимулом (матеріальним або моральним) та досить міцно закріплюється в їх психіці. В результаті цього людина починає діяти за певними шаблонами. Для того, щоб спонукати людину до праці й нейтралізувати її реакцію, наприклад, небажання працювати, необхідно ввести стимул - наприклад, грошове стимулювання. В таких умовах у людини створюється певний настрій на очікування винагороди, до якого вона звикає й потім вже без цього себе не мислить.

У тактичному відношенні рішення питань мотивації конкретних працівників допомагає ряд теорій, що є найпоширенішими в системі ринкової економіки. Класично вони поділяються на **дві групи**:

- змістовні теорії мотивації;
- процесні теорії мотивації.

**Змістовні теорії** ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

**Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу**, в основу якої покладено тезу про те, що поведінка людини зазвичай спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу; передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини; припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреб, то домінуючою є потреба 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 важливим потреби більш високого рівня.

**Фізіологічні** пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Ефективне управління забезпечується

відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці.

Після задоволення прийнятною в суспільстві мірою фізіологічних потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – потреби в безпеці. Ефективне управління здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування працівників, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, не залученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами тощо. Такі потреби означають, що фізіологічні потреби і надалі будуть задовольнятися.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- потреби в приналежності – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо). Ефективне управління забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів;
- потреби у визнанні – потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми). Ефективне управління забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень;
- потреби у самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості. Для ефективного управління необхідно надавати працівникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій.

Сучасні організації в цілому задовольняють соціально визнані фізіологічні потреби і потреби в безпеці своїх працівників. Однак, потреби вищих рівнів в своїй більшості залишаються не задоволеними. Таким чином, недостатня мотивація працівника до праці обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в приналежності, визнанні і самореалізації.

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів керівники фірм вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує між особові контакти працівників;
- підтримка виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів по навчанню, підвищенню кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

**Теорією ERG Клейтона Альдерфера** так само як і теорією А. Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте в теорії ERG:

По-перше, виділені лише **три групи потреб** працівника – потреби в існування (потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо); потреби в спілкуванні (потреби в дружніх соціальних і між особових відносинах;) потреби в зростанні (потреби в самореалізації, самовдосконаленні).

По-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце процес, який означає якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня виявляється не задоволеною, тоді менеджер має спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні.

**3. В теорії потреб Девіда МакКлеланда** запропоновано три інші види потреб, зокрема:

**1) потреби в успіху (досягненнях)** – потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них. Люди, які задовольняють потреби в успіху, найбільш мотивовані роботою, що передбачає особисту відповідальність виконавця; має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок, характеризується помірним ступенем ризику (50:50 успіх/невдача). Такі працівники – не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

**2) потреби у владі**, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»; Люди з високими потребами у владі отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

**3) потреби в приналежності**, тобто потреби в дружніх, товариських між особових стосунках з колегами по роботі.

Люди з високими потребами в приналежності потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д.МакКлеланд зробив наступні висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.
2. Висока потреба успіху є не обов'язковою рисою гарного менеджера.

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

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

**4. Теорія мотиваційної гігієни** була розроблена **Фредеріком Герцбергом** на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і у різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

1) чинники, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. (**Гігієнічні чинники**). До них відносяться заробітна платня, умови праці, соціально-трудова політика фірми, між особові стосунки в колективі, ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника, ставлення безпосереднього керівника.

2) чинники, що спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи – «дійсні мотиватори». (**Мотиваційні чинники**). До них відносяться визнання результатів праці, змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості), досягнення в роботі (успішність в роботі), високий ступінь відповідальності, просування за службою, можливості творчого та ділового зростання.

Отже, згідно з теорією Ф.Герцберга, для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних чинників.

Мотиваційні чинники пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом метод «збагачення праці», який побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом наступним вимогам:

1) **робота має бути значущою**, тобто працівник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Тобто робота повинна:

- пред'являти до працівника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;
- повинна мати певну завершеність, тобто якийсь конкретний результат.

2) **виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців**. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до виконуваної ним роботи. Зокрема працівнику необхідно надати свободу дій в процесі планування його роботи, можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій, певну свободу і незалежність від опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3) **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 процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття працівником даної конкретної ситуації;
  - 2) очікування працівника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
  - 3) оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.
- З поміж багатьох процесних теорій мотивації розглянемо наступні:

1. В основу **«теорії очікувань В.Врума»** покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних чинників:

- від наявності зв'язку між витратами праці працівника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що витрати праці дадуть бажані результати (З - Р). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає;

- від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть ви нагородженими (Р - В). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть ви нагородженими, але за «розумних» зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

- сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного працівника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (В - Ц). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації працівників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому «теорія очікувань» тлумачить наступним чином, зображеним на рисунку .



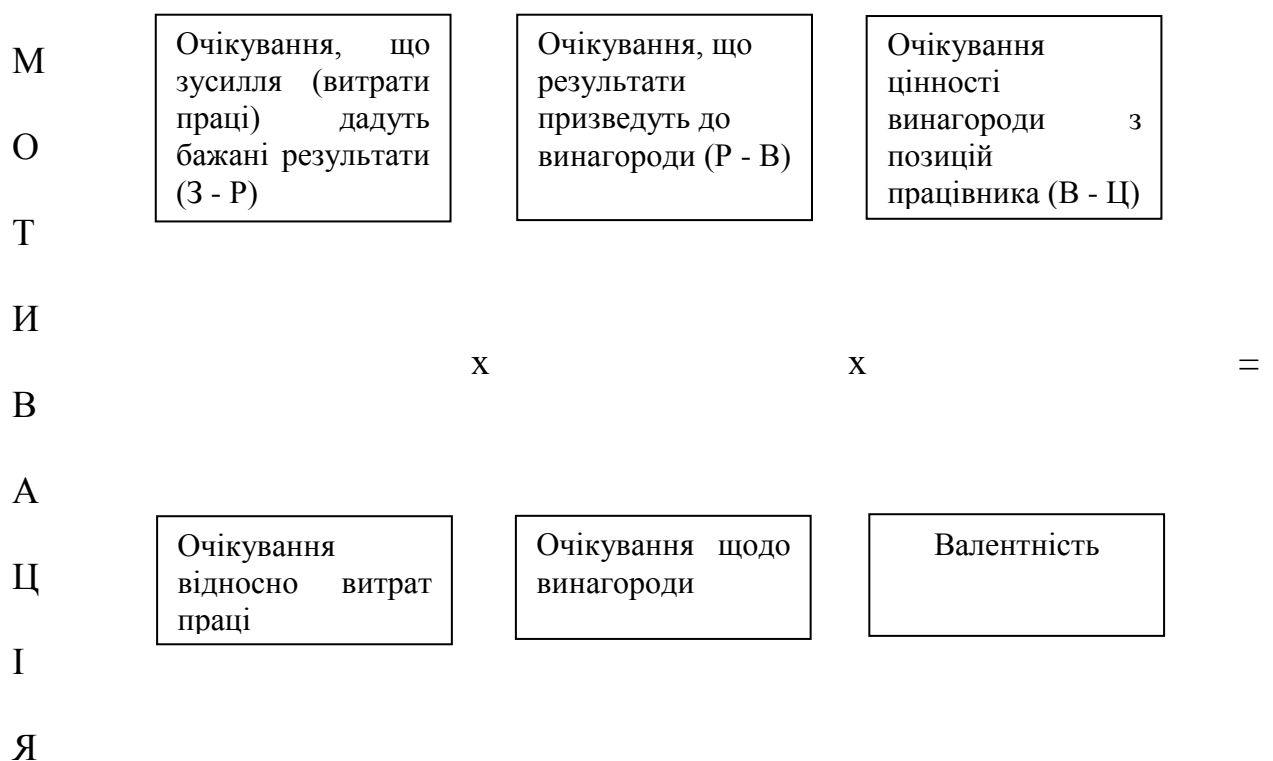


Рис. 2. Модель мотивації за В.Врумом

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджується, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного 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 щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу, отримання аналогічного завдання зовсім демотивує працівника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність працівника буде мотивованою.

2. **«Теорію справедливості» Стейсі Адамс** передбачається, 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 тим, що отримали інші працівники. За результатами порівняння відчуття: або справедливості, або несправедливості.

В «теорії справедливості» виділяють такі основні складові:

- **працівник (П)** – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода зусилля і спроможний відчувати справедливість/несправедливість;

- **об'єкт порівняння (ОП)** – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

- **«входи» (зусилля (З))** – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

- **«виходи» (В)** – все те, що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

$\frac{В(П)}{З(П)}$	–	$\frac{В(ОП)}{З(ОП)}$	Рівність (справедливість)
$\frac{В(П)}{З(П)}$	<	$\frac{В(ОП)}{З(ОП)}$	Нерівність (несправедливість)
$\frac{В(П)}{З(П)}$	>	$\frac{В(ОП)}{З(ОП)}$	Нерівність (несправедливість)

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, то у працівника виникає відчуття несправедливості.

Коли працівник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості.

Способами досягнення справедливості при цьому можуть бути:

- зміна входів даного працівника – людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці (витрат часу, старанності тощо);
- зміна виходів – людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращання умов праці, просування за службою;
- зміна ставлення до роботи – людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі;
- зміна об'єкту для порівняння – людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння;

- зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння – людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб, з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду;
- зміна ситуації – людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім залишити організацію.

**Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:**

- в 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 їх внесок;
- сприйняття носить суб'єктивний; важливо, щоб працівники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагороду;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платні відіграє важливе, але не вирішальне значення;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з точки зору працівників.

**3. Модель Портера-Лоулера** являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою; на результати, досягнуті працівником, впливають три чинники: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці; досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити наступні висновки:

- 1) результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;

- 2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

**Теорія “Х” і “У” Дуглас Мак Григора.** Аналізуючи діяльність менеджерів Мак Грегор установив, що одні з них завжди досягають успіху, а інші - ні. Він вирішив, що вся справа в прийомах мотивації та розробив теорію “Х” і теорію “У”, зміст яких полягав в тому, що людина оцінювалася з двох протилежних точок зору.

**Теорія “Х”** доводить, що людина не любить працювати, тому що від природи ледача, і намагається будь-якими способами піти від роботи; таких людей потрібно примушувати працювати за допомогою адміністративних методів; такі люди безініціативні, не відповідальні, і хочуть, щоб ними керували.

**Теорія “У”** доводить, що праця для цих людей є джерелом задоволення; такі люди не тільки беруть на себе відповідальність, але й прагнуть до неї; зовнішній контроль і погрози не є визначальними в трудовій діяльності працівника.

Д. Мак Грегор стверджував, що в умовах сучасного виробництва працівник прагне до незалежності, відповідальності й зростання. Якщо адміністрація хоче досягти успіху у виробництві, то необхідно враховувати мотиваційні пружини людини.

Розглянуті теорії мотивації можуть використовуватися при побудові будь-яких мотиваційних систем, але з урахуванням внутрішнього й зовнішнього середовища організації, особливостей соціотипів працівників.

### **3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою людей**

Ще академік І.П. Павлов звернув увагу на те, що під впливом багатьох факторів, особливо доброго слова, у людини створюється гарний настрій, а це у свою чергу стимулює організм, зменшує стомлення й підвищує працездатність. Головним концептуальним поняттям в теорії Павлова виступає рефлекс (відповідь організму на зовнішні подразники). Рефлекси є безумовні (миттєве забирання руки при її уколi), які відносяться до вроджених, і умовні, які набуваються з досвідом. Саме умовні рефлекси, на базі яких формується певний стереотип мислення та поведінки, є центральним компонентом мотиваційної системи людини.

**Заохочення** за правильну поведінку підсилює бажання продовжувати певний спосіб поведінки (діє позитивно). **Стягнення** втримують від поведінки, що може привести до покарання, але одночасне покарання викликає негативну реакцію по відношенню до караючого. **Ігнорування** можна використовувати для зміни поведінки, особливо тієї, яка раніше винагороджувалася. Якщо не звертати уваги на якийсь момент прояву

небажаної поведінки працівника, то зрештою йому набридне, прояви спочатку ослабшають, а потім поведінка має змінитися в кращий бік.

Зрозуміло, що перевагу варто віддавати заохоченням. Техніка заохочень полягає в наступному: якщо ми заохочуємо працівника, то повинні уникати невизначених похвал. Похвала повинна конкретно вказувати на роботу, або її частину, яка заслуговує відзначення. Будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший розрив у часі між вчинком і винесеними заохоченнями.

На значенні заохочення, винагороди, мотивації працівників побудований зміст основного принципу менеджменту: *“У сфері бізнесу відбувається те, що винагороджується.”* Що ж потрібно винагороджувати в процесі трудової діяльності? Можливі відповіді можуть бути в 10 запропонованих стратегіях мотивації:

**1. Винагороджуйте перспективні рішення замість поспішного “латання дір”.** Приймати довгострокові рішення це значить:

1. Розробляти довгострокові плани й дотримуватися їх.
2. Регулярно переоснащувати своє підприємство й вкладати кошти в нові технології.

3. Вкладати кошти у формування перспективного й добре навченого персоналу.

4. Удосконалити продукцію й послуги, тому що нововведення це основний капітальний ресурс будь-якої компанії.

5. Удосконалити систему обслуговування клієнтів, тому що це стимулює повторні замовлення.

6. Підтримувати ціни на розумному стабільному рівні, це викликає довіру замовників.

7. Братися тільки за ті справи, для виконання яких є необхідні навички й ресурси.

8. Винагороджувати підлеглих за виконання перспективних програм.

9. Особливу увагу приділяти якості праці.

10. Розуміти, що безпосередній виробник спеціалізується на своїй роботі краще інших, і відповідно, коректно використовувати ці знання.

**2. Винагороджуйте тих, хто ризикує, а не тих, хто уникає ризику.** Зрозуміло, що нерозумно ризикувати, якщо ціль невідома, іноді мета не виправдує ризику.

**3. Винагороджуйте творчість і ініціативу (розумні й доцільні)**

**4. Винагороджуйте рішучі дії, а не безцільний аналіз.**

**5. Винагороджуйте ефективну роботу, а не метушню.** Головне не рух, а напрямок. Англійці пропонують, щоб кожних 2,5 години управлінський працівник протягом 10 хвилин аналізував, осмислював, що зроблено за цей період часу.

**6. Винагороджуйте спрощення в роботі замість непотрібного її ускладнення.**

**7. Винагороджуйте сумлінних працівників.**

На підприємстві є такі працівники (письменник Вільям Уилкерсон):

- ті, хто перекладає свою роботу на інших;
- ті, хто дуже багато говорить, але мало робить;
- ті, хто псує те, що роблять інші;
- ті, хто дійсно працює.

**8. Винагороджуйте якісну, але не поспішну роботу.**

Та фірма, де звертають увагу на якість, ніколи не прогорить.

**9. Винагороджуйте відданість працівників фірми, а не плинність кадрів.**

**10. Винагороджуйте взаємодопомогу, а не протиборство.**

**На практиці використовуються наступні винагороди (заохочення) працівників у їх діяльності:**

**1. Матеріальне заохочення (гроші)** Для того, щоб Ваші працівники добре працювали, потрібно, щоб вони заробляли трохи більше, ніж на іншому підприємстві. Система матеріальних стимулів праці повинна забезпечувати співвідношення в заробітній платі працівників відповідно до кількості і якістю виконуваної роботи. Матеріальне заохочення має ґрунтуватися на наступних правилах:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, регіонами країни тощо;
- забезпечення можливості підвищення зарплати за виконання престижних робіт;
- забезпечення перспективи росту зарплати протягом всієї трудової діяльності;
- матеріальне стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів росту продуктивності праці у порівнянні з темпами росту зарплати.

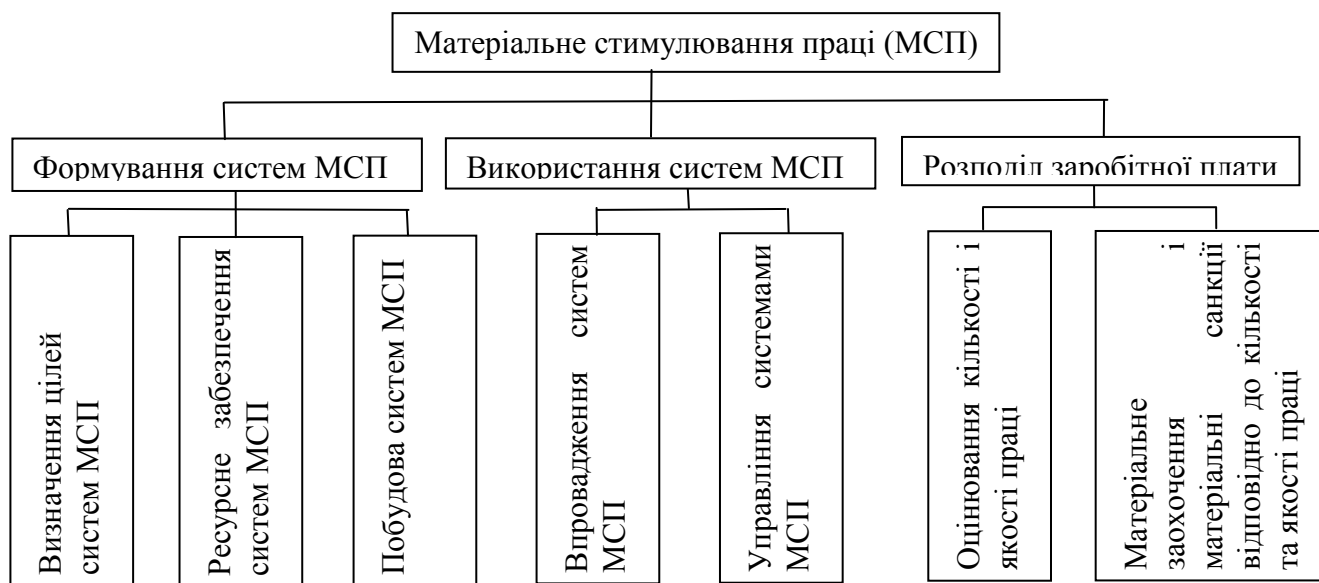


Рис. 3. Зміст матеріального стимулювання праці (МСП)

## **2. Моральне заохочення (визнання).**

Визнання заслуг людини не коштує нічого для керівника. Наприклад, на американських фірмах використовується моральне заохочення у вигляді відзнак, значків, вимпелів (кращий за фахом).

**3. Відгули (вільний час)** – у деяких фірмах ведеться табель виходу на роботу, а паралельно табель для заробляння вільного часу, за старання відношення до роботи.

**4. Частка прибутку** - надання можливості працівникам придбати акції підприємства й одержувати дивіденди, що дозволяє брати участь у розподілі прибутку.

## **5. Наявність перспективи.**

Кращі працівники найчастіше змінюють місце роботи через те, що не бачать перспективи.

## **6. Підвищення кваліфікації.**

## **7. Задоволення від роботи.**

Потрібно знати, що для людини є задоволенням й створювати його для неї.

**8. Створення таких умов праці, які надають можливість працівникові одержувати автономію у своїй сфері діяльності.**

## **9. Різні винагороди.**

Можна виділити наступні популярні мотиваційні стратегії:

**1. Надання повноважень і участь** є важливими методами, що їх можуть використовувати менеджери для підвищення мотивації працівників.

**Надання повноважень** - це надання прав працівникам ставити перед собою власні робочі цілі, ухвалювати рішення й вирішувати проблеми в межах сфери їхньої відповідальності та компетенції.

**Участь** - це надання працівникам права голосу в ухваленні рішень щодо їхньої власної роботи.

Роль участі і надання повноважень у мотивації можна виразити в термінах як підходів з погляду потреб, так і теорії очікувань. Працівники, які беруть участь в ухваленні рішень, можуть бути більш впевненими в належному виконанні рішень. Крім того, успішний процес ухвалення рішень, їхнє виконання, а тоді спостереження за позитивними наслідками дають змогу задовольнити чиюсь потребу у досягненні цілі, забезпечити визнання та підвищити самоповагу. Запропонувавши взяти участь в організаційному ухваленні рішень, можна також підвищити самоповагу працівників. Участь повинна допомогти пояснити очікування; тобто за допомогою участі в ухваленні рішень працівники можуть ліпше зрозуміти зв'язок між їхнім виконанням роботи та винагородами, яких вони найбільше прагнуть.

## **2. Нові форми трудових угод**

Сьогодні багато організацій експериментують із різноманітними альтернативними трудовими угодами. Ці заходи мають на меті підвищити рівень виконання роботи і мотивації працівників за допомогою забезпечення більшої гнучкості в роботі. Найпопулярнішими альтернативними трудовими

угодами є стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця і зв'язок на відстані.

- **стислий робочий графік** передбачає відпрацювання повного 40-годинного робочого тижня швидше, ніж за традиційні 5 днів. Один його варіант – працювати десять годин щоденно впродовж чотирьох днів; інша альтернатива – працювати дещо менше, ніж десять годин на добу, та завершити сорок годин перед обідньою перервою у п'ятницю. Деякі фірми намагаються змусити працівників працювати 12 годин на добу три дні, за що надають чотири вільні дні. Однак, якщо працівники працюють надто багато часу за один день, то вони, як звичайно, стомлюються й виконують роботу наприкінці дні на значно нижчому рівні.

Останнім часом деякі організації використовують так званий графік дев'ять – вісімнадцять. За ним працівник працює один тиждень за традиційним графіком, а наступний - за стислим, маючи кожну другу п'ятницю вільною, тобто працівники працюють вісімнадцять годин за дев'ять днів.

Змінюючи по чергово регулярний та стислий графіки для половини своїх працівників організація може бути весь час повністю укомплектована штатом і надалі давати працівникам два повністю вільних днів кожного місяця.

- **гнучкий графік роботи.** Він дає працівникам більший особистий контроль над часом, протягом якого вони працюють. Робочий день у такому випадку ділиться на дві категорії: гнучкий час і основний час. Всі працівники повинні бути на своїх робочих місцях протягом основного часу, але вони можуть вибирати свого власного графіка протягом гнучкого часу. Тому один працівник може вибрати варіант почати роботу раніше й завершити після обіду; інший починає пізніше й працює до пізнього вечора; а ще інший починає раніше, має довгу обідню перерву й працює до пізнього вечора.

- **поділ робочого місця,** за якого між двома частково зайнятими працівниками ділять одну повну ставку на дві половини. Одна особа може виконувати роботу з 8.00 до обіду, а інша з 13.00 до 17.00. Поділ робочих місць вигідний для осіб, які хочуть працювати не повний робочий день, або коли високий рівень безробіття. На свій розсуд організація може працевлаштувати більше працівників і одержувати вигоду від талантів більшої кількості людей.

- **робота на відстані** – дає можливість працівникам частину роботи виконувати не на робочому місці, а переважно вдома (електронна пошта, Internet тощо). За допомогою електронної пошти та інших інформаційних технологій багато працівників можуть зберегти тісний контакт зі своєю організацією та виконувати такий самий обсяг роботи вдома, як і в офісі.

Також необхідно враховувати, що на задоволення працівників впливає кількість одержуваних коштів окремою особою й скільки на думку працівників ця особа повинна одержувати, впливає порівняння того, що



відбувається з іншими. Працівники часто неправильно сприймають винагороди інших. Коли людина вважає, що хтось інший одержує більше грошей, ніж заслуговує, то потенціал для незадоволення збільшується. Задоволення від роботи залежить від того наскільки задоволені працівники як зовнішніми, так і внутрішніми винагородами, які вони одержують за свою роботу. Таким чином, різні потреби можуть зумовлювати поведінку, і цю поведінку можна направляти на досягнення різних цілей.

Разом з цим, потрібно враховувати і чинники, котрі мають найбільший вплив на незадоволеність співробітників та бажання піти з компанії: формування неадекватних, зайво оптимістичних очікувань потенційного співробітника по відношенню самої компанії чи характеру виконуваних обов'язків на етапі прийому на роботу; невикористання певних навичок співробітників, які він сам цінить; ігнорування ідей і ініціатив співробітників; соціальна напруга в колективі, високий коефіцієнт конфліктності, відсутність почуття приналежності до компанії; відсутність почуття досягнення результатів, неможливість професійного та кар'єрного росту, відсутність змін в статусі; відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва.

Практика свідчить, що до **системи мотивації топ-менеджерів** мають входити наступні складові:

- **заробітна плата = постійна частина;**

- **бонуси чи відсотки = змінна частина.** Бонусна система винагороди прив'язується до різних показників діяльності: виконання планових показників, прибуток, розмір дебіторської заборгованості, розвиток правових проектів, якість обслуговування клієнтів тощо. Відсотки чи бонуси можуть виплачуватися щомісячно, щоквартально, в кінці року, по факту виконання завдання. Проте, виникають деякі проблеми на підприємствах у зв'язку з відсотками та бонусами: труднощі у визначенні однозначних критеріїв ефективності, нерозуміння співробітниками принципів формування винагород; протиріччя чи недосягнення цілей.

- **соціальний пакет** – є матеріальним немоніторним стимулюванням і може включати в себе наступні послуги, котрі сплачує для співробітника компанія: медичну страховку, пенсійне страхування, кредитування, надання службового автомобіля, оплата мобільного зв'язку, різноманітні програми навчання, відвідування спортивних клубів тощо.

- **нематеріальне стимулювання.**

Мотивація sales - менеджерів має складатися з:

- матеріальної мотивації: відсотки від обсягів продажу, прибутків, фіксований оклад, індивідуальні разові премії, корпоративна премія за результатами місяця, кварталу, року;
- нематеріальна: навчання, кар'єрний ріст, медична обслуговування, надання кредиту на отримання житла, автомобіля та інших великих покупок, безоплатне харчування в офісі, організація поїздок на природу, відвідування культурно-розважальних міроприємств, проведення корпоративних свят,

організація змагань по волейболу, футболу, тенісу тощо, надання абонементів у басейн, тренажерний зал.