**Практична робота 11. Мотивація у менеджменті**

**Теоретичні відомості**

На протязі багатьох століть керівники застосовували різні засоби зацікавленості людини до праці. Належну увагу цій проблемі приділяли вчені, які постійно досліджували природу мотивації людини до праці.

**Мотивація**- це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Поведінка людини визначається мотивами.

**Мотив**- це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. Мотиви справляють вплив на поведінку людини, направляють її діяльність в необхідну для організації сторону, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність в досягненні цілей.

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні обумовленні бажанням людини володіти неналежними їй об'єктами. Внутрішні мотиви пов'язані із одержанням задоволення від існуючого об'єкта, який працівник бажає зберегти, або незручностей, які приносять володіння ним, а відповідно бажанням позбавитись його. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати більше часу; в іншому випадку працівник на все готовий, аби позбавитись займаної посади. Мотиви у залежності від стимулюючої сфери можуть бути поділені на матеріальні і моральні.

Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, починають діяти під впливом стимулів.

**Стимул**- це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій інших осіб, наданих можливостей, надій тощо. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Економічні надають можливість одержувати матеріальні вигоди, які підвищують добробут. Неекономічні полегшують одержання як прямого матеріального добробуту, так і вільного часу, відповідних духовних благ. В свою чергу, неекономічні стимули діляться на організаційні та моральні. Слід зазначити, що моральні стимули можуть викликати і негативні наслідки: кар'єризм, користолюбство, а матеріальні можуть сприяти працювати високоефективно, якісніше.

Критерієм в розподільчих відносинах виступають статусні розрізнення (посади, кваліфікаційні розряди, звання), стаж роботи, приналежність до окремих соціальних груп (інвалід, ветеран праці, учасник війни).

Стимулювання **-**це застосовування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Співвідношення різних мотивів, які обумовлюють поведінку людей, створюють достатньо стабільну мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

У людей у різному співвідношенні знаходяться рухомі сили і регулятори поведінки: інстинкти, інтереси, потреби. Дії людини спонукає прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіція, допитливість, симпатії, потяг до влади тощо.

Інстинкт - являє собою нижчу форму спонукання людини до дії.

Інтереси - це вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства. В інтересах проявляються актуальні потреби тих чи інших соціальних груп. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. При поглибленні і стверджені інтересів, вони можуть стати стійкими потребами.

Потреби - це необхідність, яку відчуває людина у певних умовах життя і розвитку. Усвідомлюючись, вони проявляються у формі мотивів поведінки людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому.

Потреби виникають разом із народженням людини і розширюються в міру її розвитку. Тому важливе значення має проблема формування і розвитку потреб, які у суспільстві повинні цілеспрямовано формуватись і виховуватись, розширюючи діапазон інтересів людини. Задоволення потреб здійснюється в процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів.

Співвідношення різних мотивів обумовлюють поведінку людей, створюють мотиваційну структуру, яка піддається цілеспрямованому формуванню (процес виховання). У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлюється багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Кожний менеджер для успішного керівництва людьми повинен в загальних рисах представляти, чого бажають або не бажають його підлеглі, які зовнішні і внутрішні мотиви їх поведінки, в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна на них впливати і яких результатів від них слід очікувати. Виходячи з цього керівник повинен формувати певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвивати у них бажані мотиви і послаблювати небажані, або здійснювати пряме стимулювання їх дій.

Необхідно відзначити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини відсутній однозначний зв'язок, якому перешкоджають багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як здібності працівника, його настрій в даний момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб.

В залежності від того що необхідно стимулювати саму діяльність або її результат - мотивація виступає у двох формах: поточного заохочення (покарання) або винагородження (покарання) за результатами підсумку.

Поточне заохочення або покарання призначені для стабілізації або корегування в необхідну сторону роботи і відноситься до поведінки, яка вже проявилася. Кількісна величина винагородження повинна бути мінімальною для постійного підтримання зацікавленості в продовженні необхідної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації. Необхідно мати на увазі: важлива не стільки величина, скільки форма, спосіб, режим винагороди. Іноді доцільна винагорода авансом, яка зобов'язує людину працювати краще. Але завжди винагорода повинна бути своєчасною і конкретною. Підсумкова винагорода (або покарання) зв'язується з досягнутим результатом, тому вона повинна відбивати особистий вклад людини в неї, бути справедливою, створювати у людини бажання працювати ще краще в майбутньому.

Основні задачі мотивації:

* формування у кожного співпрацівника розуміння сутності і значення мотивації;
* навчання персоналу організації психологічним основам внутрішньо організаційного спілкування;
* формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих задач необхідний аналіз процесу формування мотивації в організаціях, змін, які проходять в їх діяльності при переході до ринкових відносин. Розглядаючи мотивацію, як процес, можна виділити в ній декілька послідовних етапів.

Перший етап - виникнення потреб. Людина відчуває що їй чогось не вистачає.

Другий етап - людиною здійснюється пошук шляхів задоволення потреб.

Третій етап - характеризується визначенням цілей (напрямків) діяльності для задоволення потреб.

Четвертий етап - реалізація дій, які задовольняють потреби.

П'ятий етап - пов'язується із здобуттям винагородження за реалізацію окремої роботи, яку людина виконала і може задовольнити свою потребу.

Шостий етап - задоволення потреби. При цьому людина не зупиняє своєї діяльності до виникнення нової потреби.

Типовими причинами виникнення мотиваційних проблем з персоналом організації є: працюючі не знають точно своїх обов'язків; постійний адміністративний тиск на підлеглих; недостатній професійний ріст і набуття нових навичок; нечітко визначений час роботи спеціалістів; заробітна плата не відповідає професійному рівню працівника; небезпечні умови праці і застаріле обладнання; недостатнє визначення адміністрацією результатів праці підлеглих; погані ділові стосунки з окремими керівниками підприємства; порушення роботодавцем своїх обіцянок; закритий характер прибутків підприємства.

Літературні джерела чітко виділяють дві групи теорії мотивації: змістовну і процесійну . В основі змістовної концепції мотивації лежать потреби людини, тобто її відчуття нестачі чогось, дискомфорту, які вона бажає перебороти. Потреби можуть бути первинними (природного походження) і придбаними (соціальними). До первинних відносяться потреби в їжі, воді, теплі, до придбаних - потреби в спілкуванні, здобутті знань, самореалізації. При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольняти, а відповідно, виникає інтерес який дозволяє це зробити. Але інтерес стає мотивом для активних дій тільки тоді, коли людина впевнена в тому, що досягти бажаного їй по силам. До прихильників цієї концепції відносяться американські психологи А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг.

**Теорія мотивації по А. Маслоу**була сформульована у 40-х роках минулого століття. У людей, згідно цієї теорії постійно виникають різні потреби, які можна об'єднати в групи ієрархії. Маслоу виділив п'ять таких груп і представив їх у вигляді піраміди.

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання і включають потреби в їжі, воді, відпочинку та ін. Для їх задоволення необхідний мінімальний рівень заробітної плати і необхідні умови праці.

2. Потреби безпеки включають потреби в захисті від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища і впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. Це може вирішитися за допомогою заробітної плати, яка перевищує мінімальний рівень. Така заробітна плата дозволяє користуватися страхуванням, накопичувати кошти на старість. Впевненість у майбутньому - це робота в надійній організації, яка надає співробітникам окремі соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого і другого рівня неможлива нормальна життєдіяльність людини.

3. Соціальні потреби включають підтримку з боку оточення, визнання досягнень людини, приналежність до тієї чи іншої спільноти. Для їх задоволення необхідна участь в груповій роботі, увага до людини з боку керівництва і колег по роботі.

4. Потреби у самоствердженні включають визнання людини з боку оточення. Вони задовольняються шляхом визначення компетенції, завоювання авторитету, досягнення лідерства та популярності, здобуття публічного визначення. Управління цими потребами досягається за рахунок присвоєння цим особам титулів і звань, а також вручення нагород тощо.

5. Потреби у самовираженні включають потреби в реалізації своїх потенційних можливостей й зростанні як особистості. Для задоволення цих потреб людині необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення поставлених перед нею завдань. Чим більш високе місце в ієрархії займають окремі потреби, тим для меншої кількості людей вони стають реальними мотивами поведінки.

Незадоволені потреби за Маслоу, спонукають людей до активних дій, а задоволені перестають бути мотивацією, їх місце займають інші незадоволенні потреби. При цьому первинні потреби вимагають першочергового задоволення, а після того як вони будуть задоволені, починають діяти вторинні потреби.

В теорії Маслоу не враховується ситуаційні фактори, які впливають на потреби. Автор наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напряму знизу вверх. Він наполягав на тому, що задоволення вторинних потреб приводить до послаблення їх взаємодії на мотивацію.

Методи мотивації працюючих - це частина організаційної культури. Основне призначення методів - забезпечення максимального залучення працюючих, володіючих знаннями, до вирішення загальних задач організації. В теорії виділяють наступні головні методи мотивації:

Примушення - засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.

Винагородження - засновано на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та неекономічного (нагорода, подяка тощо) стимулювання високопродуктивної праці.

Солідарність - розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Солідарності як методу мотивації надається велике значення там, де особливо цінять роль групової і командної роботи та прикладають зусилля для створення сприятливого клімату, який об'єднує працюючих в єдиний цілісний колектив.

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація. В адміністративних установах, заснованих на наказах і розпорядженнях, конкретне застосування методів примушення відносно дисципліни, порядку роботи, додержання норм, стандартів та інших вимог необхідно. Використання мотивів примушення в творчих колективах може принести велику шкоду, яка викликає загасання енергії пошуку, страху здобуття негативного результату.

Використання винагородження засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Винагорода викликає віру людини в себе, дає надію на успіх у виконанні завдань, посилює бажання працювати з підвищеною віддачею. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні.

В системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва сковує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності. В той же час позитивна оцінка проведеної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність, посилює творчу ініціативу.

Ефективність економічних методів різко зростає при їх сполученні з іншими, насамперед з моральними методами мотивування. До моральних методів стимулювання відносимо визнання, яке може бути особистим або публічним. Суть особистого визначення складається в тому, що кращих працівників постійно згадують в спеціальних доповідях вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація з приводу ювілеїв і сімейних свят, залучають до розробки стратегічних планів розвитку організації. Але в Україні така практика не здобула широкого розповсюдження. Публічне визнання складається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах (Дошка пошани), нагородження людей почесними знаками, грамотами, внесення їх досягнень до спеціальних книг.

Специфічними моральними методами мотивації є похвала і критика. Похвала повинна іти слідом за кожною гідною дією виконавця і навіть за самим незначним позитивним результатом, здобутим ним, але обов'язково конкретним, який сприяє досягненню цілей організації. До цього морального методу пред'являють такі вимоги, як дозованість, послідовність, регулярність. Відсутність похвали, особливо за добру роботу, несправедлива або нещира похвала де - мотивують працівника, тому для підвищення її дієвості бажано використовувати об'єктивні критерії. Критика є негативною оцінкою результатів роботи окремих працівників або трудових колективів, результатів їх роботи. Критика повинна бути: конструктивною; стимулювати дії людини, які направлені на усунення недоліків, доброзичливою без обвинувачення; поважною по відношенню до підлеглого; зауваження необхідно висловлювати в непрямій формі, а доводи повинні бути аргументованими. Не можна категорично вимагати визнання помилок людини, яку критикують; бажано підкреслювати можливість усунення недоліків і продемонструвати готовність надати допомогу.

На жаль, в країні спостерігається падіння престижності праці, особливо у суспільному виробництві. Це стало наслідком того, що значна частина населення, не маючи реальної можливості придбання різних благ за рахунок чесної і сумлінної праці, надає перевагу зменшенню рівня власних домагань, зменшуючи потреби. В результаті спостерігаємо трудову пасивність, а відповідно споживчу пасивність.

Формою прояву трудової пасивності стало зниження у багатьох інтересу до підвищення кваліфікації і професійної майстерності. Навчання і творчість втрачають свої позиції. У частини працівників підвищилася незадоволеність працею навіть при зростанні заробітної плати, оскільки посилилось відчуття несправедливого її розподілу.

Таким чином, стан трудової мотивації сьогодні характеризується такими ознаками:

* загальною трудовою пасивністю;
* низькою значимістю громадських мотивів праці, службового, професійного і кваліфікаційного росту;
* визначення соціального статусу особистості, як правило, по нетрудовим критеріям;
* бажання мати стабільну, престижну, високооплачувану роботу, яка забезпечує необхідний рівень потреб;
* високим рівнем безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу за своїми здібностями;
* надмірним захопленням грошовим стимулюванням, недоотриманням певних психологічних та етичних норм, при нагородженні;
* відсутність чітко сформульованих критеріїв і умови нагородженя державними відзнаками, значне скорочення кількості рядових працівників серед нагороджених;
* зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри.

У менеджменті повинні використовуватися усі ефективні форми зовнішнього впливу на працюючого, щоб він скоріше мотивувався до високоефективної праці.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте зміст мотивації, як основної функції менеджменту.

2. Визначте основні задачі мотивації.

3. Дайте характеристику етапів мотивації, як процесу.

4. Назвіть причини виникнення мотиваційних проблем з персоналом організації.

5. Охарактеризуйте зміст ранніх теорій мотивації.

6. В чому полягає суть змістовної концепції мотивації (теорії А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга).

7. Розкрийте сутність процесійної концепції мотивації (теорії В. Врума, Дж. Адамса, Л Портера - Е. Лоулера. Е. Лока, С.Скінера).

8. Дайте характеристику теорії мотивації соціального напряму і "якості трудового житгя".

9. Розкрийте зміст методів мотивації.

10. Основні ознаки сучасного стану трудової мотивації.

11. Опишіть ситуації, за яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивацію типу “батога та пряника”.

12. Портер і Лоулер у своїй теорії дійшли висновку, що результативність праці викликає задоволення роботою. Які наслідки від цього висновку для практики управління?

13. Яку роль у мотивації відіграє винагорода?

***Завдання для самостійної роботи***

1. Як Ви створюєте мотивацію для інших?

Цю вправу було розроблено, аби допомогти Вам краще усвідомити, як і чому Ви створюєте мотивацію для інших, і зосередитись на потребах працівників, для яких Ви хочете створити мотивацію.

Крок 1

Поділіть Вашу навчальну групу на групи з приблизно п'яти-семи осіб у кожній. Кожний член групи особисто відповідатиме за таке завдання:

Ситуація. Ви — власник і президент компанії, в якій працює 50 осіб. Ваше завдання полягає в мотивації усіх 50 працівників, так щоби вони докладали на роботі максимум зусиль.

Завдання 1. На окремому аркуші паперу напишіть засоби, за допомогою яких Ви створювали б мотивацію для своїх працівників. Уникайте загальних тверджень, таких як "я підвищу їх по службі". Намагайтеся бути максимально конкретними.

Завдання 2. Розташуйте за рангом (від найвищого до найнижчого) усі засоби, перелічені в завданні 1.

Тепер припустіть, що Ви — один із 50 працівників, що роз­глядалися з погляду чинників, які можуть бути для них мотиваторами.

Завдання 3. Як працівник, перелічіть чинники, які є для Вас найефектив­нішими мотиваторами. Знову ж таки, будьте максимально конкретними.

Завдання 4. Розташуйте за рангом (від найвищого до найнижчого) усі чинни­ки, перелічені в завданні 3.

Крок 2

Кожний член групи має обмінятися своїми аркушами з переліченими за пріоритетністю чинниками з іншими членами групи.

Крок З

Після того як кожний член групи подав свій аркуш, група має відповіс­ти на такі запитання:

1. Чи аркуші кожної особи (завдання 2 і 4) подібні між собою? Про що може свідчити відмінність або схожість?

2. Що Ви дізналися про те, як і чому слід мотивувати інших, і як Ви можете застосувати ці знання?

***Тестові завдання***

1. Система заробітної плати, яка передбачає зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, називається:

а) регресивною комісійною винагородою;

б) лінійною комісійною винагородою;

в) акордною відрядною;

г) непрямою відрядною;

д) почасово-преміальною.

2. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:

а) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;

б) задоволення лише фізіологічних потреб;

в) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;

г) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

3. Згідно з теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:

а) першочергового задоволення потребують потреби фізіологічні та безпеки;

б) первинні потреби уже задоволені, і необхідно задовольняти потреби влади, успіху та причетності;

в) насамперед необхідно задовольняти потреби існування, зростання та зв’язку;

г) доцільно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

4. Відрядна прогресивна заробітна плата передбачає:

а) зменшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;

б) збільшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;

в) використання фіксованого відсотка від певного показника;

г) застосування комбінованої форми оплати.

5. До систем комісійної форми заробітної плати працівника належить:

а) преміальна;

б) акордна;

в) проста;

г) комбінована;

д) лінійна.

6. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:

а) внутрішні і зовнішні;

б) змістовні та процесійні;

в) особові та загальні;

г) первинні та вторинні.

7. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:

а) моральні, економічні та організаційні;

б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;

в) моральні, ринкові та організаційні;

г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;

д) соціально-психологічні, економічні та організаційні;

8. В організації можуть використовуватись такі форми заробітної плати:

а) територіальна;

б) відрядна;

в) регресивна;

г) преміальна;

д) ліберальна.

9. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:

а) змісті результату кожного працівника в загальних цілях організації;

б) змісті трудового процесу як задоволенні вторинних потреб працівника;

в) ідентифікації потреб працівників і їхньому задоволенні результатами трудового процесу.

10. До основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, за теорією К. Альдерфера, належать:

а) гігієнічні та мотиваційні;

б) первинні та вторинні;

в) внутрішні та зовнішні;

г) існування, зв’язку та зростання.

11. Згідно з теорією “X” визначальною потребою у людей є:

а) фізіологічна;

б) захищеності;

в) влади;

г) зростання;

д) первинна.

12. Дж. Аткінсон у своїй теорії результативної валентності стверджував, що успіх, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від:

а) прагнення індивіда задовольнити свої вторинні потреби;

б) використання керівництвом контролю та погроз;

в) застосування процесійних теорій мотивації;

д) прагнення особи досягти успіху та уникнути негативної оцінки.