###### Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

«Усі люди працюють за гроші, але не всі заради гро- шей» (Джеймс Кеш Пенніавтор, американський бізнесмен, під- приємець, засновник магазинів J. C. Penney).

«Однієї мотивації недостатньо: якщо у вас є ідіот і ви його мотивували, то в результаті ви отримаєте мотивованого ідіота» (Джим Рон, американський підприємець, автор, моти- ваційний оратор).

«Найбільше в цьому житті нам потрібна людина, яка змогла б нас змусити робити те, що ми можемо» (Ральф Уол- до Емерсон, поет і філософ, один із найвидатніших американ- ських мислителів і письменників).

«Хто думає, що втамує свої бажання, задовільнивши їх, той схожий на божевільного, який намагається гасити пожар соломою» (Персидське прислів’я).

«Ніколи не проб’ється нагору той, хто не робить того, що йому кажуть, і той, хто робить не більше того, що йому ка- жуть» (Ендрю Карнегі, американський підприємець, мульти- мільйонер).

«Відкладене покарання ми завжди можемо виконати, але вже виконане ніяк не можна забрати назад» (Сенека Ан- ней Луцій, давньоримський філософ, поет, державний діяч і оратор).

«Чим наполегливіше я працюю, тим стаю щасливішим» (Джеймс Тербер, американський карикатурист, гуморист, жур- наліст, драматург).

«Є тільки один спосіб примусити кого-небудь щось зро- бити. Лише один. Потрібно змусити людину захотіти зробити це. Запам’ятайте, інших способів немає» (Дейл Карнегі, амери- канський педагог, письменник та оратор-мотиватор).

«Найглибшою властивістю людей є жагуче прагнен- ня бути оціненим по заслузі» (Вільям Джеймс, американський психолог, філософ, один із найвидатніших представників праг- матизму).

«Я завжди радий навчатися, але мені не завжди до душі, коли мене повчають» (Вінстон Черчилль, державний діяч Ве- ликої Британії, письменник, лауреат Нобелівської премії з літератури).

«Похвала – пробний камінь для дурнів. Похвала, як вино, розкріпачує наші сили, якщо не п’янить» (П’єр Буаст, французький лексикограф і поет).

«Пам’ять про образи довговічніша, ніж про благодіян- ня» (П’єр Буаст).

«Люди, які вважають гроші здатними все зробити, самі здатні все зробити за гроші» (П’єр Буаст).

«Хто хоче, той і може» (Марк Фабій Квінтиліан, найві- доміший римський педагог, ритор, поет, автор).

«Ви зможете отримати в житті все, чого забажаєте, якщо тільки допоможете достатній кількості людей одержати все, що вони хочуть» (Зіг Зіглар, популярний автор, фахівець у сфері мережевого маркетингу, консультант і лектор).

###### Які положення теорії мотивації, на Ваш погляд, відображають наведені цитати?

***Кейс для аналізу 1***

**«Коли робота не в радість»**

Наталя Ковальчук – менеджер відділу продажу у великій торговельній компанії ТОВ «Фоззі Фуд». Упродовж останніх місяців у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не настільки важлива і значуща для загального результату товариства, як робота інших менеджерів. Також їй давно здається, що її безпосередній керівник має до неї антипатію, а тому в неї немає перспектив кар’єрного росту. З огляду на це Ната- ля планує шукати нове місце праці, хоча заробітна плата цілком її задовольняє.

Її безпосередній керівник, керівник відділу продажу, помітив вияви демотивації підлеглої, хоч і не розуміє, в чому справа. Наталя не завжди сприймала цілі компанії та управлінські рішення позитивно, вона не приховувала своєї позиції на нарадах, що мало деструктивний вплив загалом на працівників підприємства.

Інші менеджери відділу продажу демонструють високий рівень лояльності та мотивації. Водночас Наталя Ковальчук має значно більший досвід, кращі професійні навики, ніж інші. Завдяки впровадженню нестандартних підходів до ро- боти, креативності, її особисті результати є вищі, ніж інших менеджерів. Тому втрачати таку цінну працівницю керівник відділу продажу не хоче.

* 1. Які управлінські помилки могли призвести до такої ситуації?
  2. Якими б були Ваші дії на місці керівника відділу продажу ТОВ «Фуззі Фуд»?

2. Запропонуйте тактику дій керівника засоби мотивацій- ного впливу та підвищення лояльності підлеглої.

***Кейс для аналізу 2***

##### «А чи завжди солодко в солодкому бізнесі?

**Або історія успіху «лавандової» кондитерської»**

Усе вказувало на те, що Ольга Тесляк, перспективна випус- книця Львівської політехніки однієї з економічних спеціаль- ностей зробить успішну кар’єру в сфері маркетингу. Але доля розпорядилася інакше.

Після закінчення вишу дівчина влаштувалася на робо- ту в «Укрексімбанк», де працювала маркетологом до пер- шої декретної відпустки. Втім, народження дитини не зупи- нило її прагнення до самореалізації і, вийшовши з декрету, вона й далі продовжила свій шлях у визначеному напрямі, але у фінансовій компанії «1-2-3 кредит». Проте цього разу її тру- дові відносини з підприємством тривали недовго: за рік від їх- нього початку, під час світової фінансової кризи 2008 р. компа- нія збанкрутувала.

Залишившись без роботи, та розуміючи, що привабливе місце праці у кризовий період буде складно знайти, Оля вирі- шила перетворити у джерело доходів своє хобі. Вона з юнос- ті любила випікати, це їй вдавалося, і крім того, могло прино- сити непоганий прибуток. «Домашні» за смаком і професійно оформлені на вигляд торти, які вона випікала вдома, «вмить» розкуповувалися, а замовлення «сипалися» звідусіль. Єдиною рекламою, крім «сарафанного» радіо, були світлини кондитер- ських виробів у соцмережах. Майже 10 років Оля випікала тор- ти вдома і кількість клієнтів стала такою, що самотужки про- довжувати «домашнє» виробництво було неможливо.

Вона раптом зрозуміла, що хоче втілити свою давню мрію… Подорожуючи Європою, Оля була в захопленні від ма- леньких, затишних на 2–3 столики кав’ярень-кондитерських, у яких відвідувач міг перед покупкою скуштувати тортик чи забігти туди зранку або ввечері на каву як «до себе додому». Тоді вона у своїх фантазіях чітко уявляла стилістику майбут- нього кафе: маленьке провінційне містечко на півдні Франції, стиль прованс у найменших дрібницях та улюблений лавандо- вий колір у всьому…

Їй вдалося знайти та орендувати приміщення у рідному спальному районі Львова, що стало одним із ключових чинни- ків успіху бізнесу: адже на тоді у районі міста, який за кількіс- тю населення можна було прирівняти до деяких обласних цен- трів, не було жодної кондитерської подібного формату (за ви- нятком однієї пекарні-кондитерської у торговому центрі, яка спеціалізувалася на кримській випічці).

Другим вагомим чинником успіху була особлива рецеп- тура: осучаснені бабусині рецепти, виключно з натуральних інгредієнтів.

Відчуваючи, що їй як майбутній власниці та директорці потрібен розвиток, Оля додатково закінчила курси кондитерів і у 2018 р. відбулося відкриття невеличкої кондитерської у Си- хівському районі Львова з «смачною» назвою «Крем&Джем».

Цікаво, що альтернативним варіантом назви кондитерської була «ПрофітрОля», але, обговорюючи його з друзями та дові- ряючи інтуїції, Оля вибрала інше.

Нині слава про фірмові тортики «Крем&Джем» вийшла за межі одного району. Кондитерська співпрацює з кейтерин- говими компаніями та ресторанами міста щодо оформлення candy-барів, має замовлення на випічку тортиків з усіх куточ- ків Львова і не тільки.

На запитання, з якими труднощами керівництва бізнесом довелося зіштовхнутися, Оля відповідає так: «Насамперед це те, що наймані працівники не ставляться до клієнтів та робо- ти так, як власник. Я намагаюся виконати побажання клієнтів з точністю до тисячних, натомість бували випадки, коли мої кондитери нехтували якимись деталями з неуважності, або, вважаючи їх не настільки суттєвими. В кінцевому результаті – страждає моя репутація. А працівники ці наслідки не сильно відчувають».

Перших найманих працівників Оля найняла за рекомен- даціями та за оголошенням на work.ua. Кожного з них чекало стажування та випробувальний термін. Якщо кондитер справ- ляється з замовленнями два-три дні – його беруть на роботу.

«Бували випадки, коли кандидат мав блискуче резюме, але на кухні, під моїм контролем йому нічого не вдавалося». Хоча, як зізнається Оля, пріоритетними для неї є особисті якості пра- цівників: адже технологіям можна навчити, а от відповідаль- ності – складно.

І кондитери, і бармени мотивуються однаково. Їхня за- робітна плата складається з двох частин: ставки (фіксо- вана сума) та бонусів (відсотків від виручки для барменів та від обсягу замовлень для кондитерів).

Ще однією проблемою маленького бізнесу є плинність ка- дрів. «Дуже образливо було, коли ти офіційно оформляєш ко- гось на роботу, вкладаєш свою енергію та сили у його навчан- ня, а він за 2 тижні каже, що звільняється», − говорить Оля. Причини звільнень бувають різні: хтось знаходить місце праці з вищою зарплатою, хтось виїжджає за кордон, хтось хоче змі- нити професію.

Як бачить подальший розвиток свого бізнесу влас- ниця «Cream&Jam»? Її стратегія – це формування мережі кондитерських і ресторанів, об’єданих однією торговою мар- кою, реєстрацією якої вона зараз займається. Також паралель- но розробляються умови франшизи.

На запитання, що потрібно, аби стати успішною бізнес- леді й ефективною керівницею власного бізнесу Оля відпові- дає просто: «Треба віддаватися своїй справі на усі 100%».

*За матеріалами особистого інтерв’ю з Ольгою Тесляк.*

*Запитання до кейсу*

1. Які зовнішні чинники сприяли успіху підприємницькій ідеї Олі Тесляк?
2. Які конкурентні переваги «Крем&Джем», на Ваш погляд?
3. Які зовнішні та внутрішні загрози для кондитерського бізнесу є, на Ваш погляд, актуальними?
4. Які ще можливі причини плинності кадрів у кондитер- ській Ви можете назвати?
5. Які потреби можуть бути незадоволеними у працівни- ків маленької кондитерської?
6. Як можна поліпшити мотивацію працівників конди- терської? Запропонуйте конкретні засоби мотиваційного впливу.
7. Яку стратегію конкурентної боротьби Ви могли б пора- дити «Крем&Джем»?

 ***Кейс для аналізу 3* «Креативна мотивація»**

Чимало сучасних компаній неординарно підходять до мо- тивації та винагороди своїх працівників.

Dropbox обладнав у офісі музичну кімнату, де співробіт- ники можуть грати на різних інструментах. Одне з дослі- джень визначило, що такі активності знижують рівень стресу і зберігають понад 300 тис. дол. США щорічно від емоційного вигорання.

Airbnb щорічно виділяє 2000 дол. США на подорожі. Ре- зультати одного з досліджень показали, що подорожі зни- жують ризик хвороб серця.

Bain&Company щорічно проводить дводенний турнір із футболу. Трирічний досвід проведення турніру показав, що у чоловіків знижується рівень стресу, а жінки стають більш ак- тивними.

Zappos забезпечує співробітників послугою лайф- коучингу: 80% їхніх клієнтів стверджують, що ці консультації допомагають їм впоратися з життєвими проблемами.

Salesforce оплачує час, який співробітники витрачають на волонтерство. Дослідження показують, що у людей, які працю- ють волонтерами, знижується імовірність депресії та рівень смертності.

GAP забезпечує співробітників безкоштовними квитками на локальні заходи. Департамент праці США визначив, що по- над 70% навчання, пов’язаного з роботою, відбувається на не- формальних заходах.

Patagonia організувала корпоративний дитячий садочок. 100% жінок, які стали мамами, повертаються на роботу в ком- панію. Цей показник на 79% вище, ніж загалом у США.

Southwest надає співробітникам можливість конфіденцій- них психологічних консультацій. За результатами досліджень, стрес, пов’язаний із роботою, обходиться економіці США в 500 млрд дол. США щорічно.

Asana надає 10000 дол. США на апгрейд офісного облад- нання та меблів. Дослідження показують, що сидячий спосіб життя протягом тривалого періоду може призвести до перед- часної смерті.

Sweetgreen видає співробітникам футболки, кеди, iPod і велосипеди на весь період їх роботи в компанії. Ці пільги під- вищують рівень утримання співробітників, який зараз стано- вить 4,6 роки.

Rockyou Media винагороджує співробітників квитками на концерти. Дослідження показали, що компанії, які вина- городжують співробітників, на 20% успішніше тих, хто цього не робить.

Clif Bar оплачує співробітникам заняття в тренажерному залі й встановили в офісі стіну для скелелазіння. Регулярні за- няття спортом у середині робочого дня (хоча б по 30 хвилин щодня) не тільки поліпшують здоров’я персоналу, а й зни- жують витрати на страхування.

Twilio забезпечив співробітників електронними книгами і щомісяця виділяє 30 дол. на їх придбання. Дослідження пока- зують, що люди, які займаються когнітивними активностями такими, як читання книг, на 32% менше страждають від психо- логічних розладів.

Scripps забезпечує пакет страхування для домашніх вихо- ванців співробітників. Одне з досліджень показало, що наяв- ність домашнього вихованця у брокерів знижує їх кров’яний тиск, що не було виявлено у тих, хто не мав кішку або собаку.

Український досвід не настільки вражаючий, як світовий. Але й наші підприємства «не цураються» креативної мотива- ції. Один з яскравих прикладів нестандартного підходу в цій сфері − вітчизняна компанія ВВН. У ній є правило: «Черепа- ха forever». Регіональному менеджеру, підлеглі якого проде- монстрували найгірші місячні результати, публічно вручаєть- ся жива черепаха з докладною інструкцією догляду за нею. Наступний місяць «щасливчик» повинен разом із виконанням посадових обов’язків доглядати за черепахою без права деле- гувати це завдання.

*За матеріалами: [63].*

*Запитання до кейсу*

1. Наскільки ефективною може бути така креативна мо- тивація для українських підприємств?
2. Які з наведених прикладів мотиваційного впливу, на Ваш погляд, «спрацювали» б в Україні й чому?
3. Чи є потреба розвивати нестандартні підходи до моти- вації в умовах економічної кризи? Відповідь аргументуйте.

###### Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Чи може жорстий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?
2. Чому важливо встановлювати обґрунтовані стандарти?