

## ТЕМА 9. Мотивування персоналу

1. Соціально-психологічний механізм, який зумовлює трудову поведінку персоналу.
2. Мотивація персоналу: сутність і значення.
3. Концепція стимулювання праці.
4. Методи мотивації та сучасні способи заохочення персоналу.

Рекомендована література:

1. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – С. 421-450.
2. Примуш В.М. Загальна соціологія: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2004. – 590 с.  
[http://pidruchniki.com/18060203/sotsiologiya/trudova\\_povedinka](http://pidruchniki.com/18060203/sotsiologiya/trudova_povedinka)

*Бажання працівників трудитися з максимальною віддачею є одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Недостатня увага до мотиваційної політики, ігнорування потреб і очікувань працівників може призвести до таких небажаних явищ, які зрештою негативно позначатиметься на конкурентоспроможності підприємства, а саме:*

- висока плинність персоналу,
- порушення трудової дисципліни,
- незадовільний соціально-психологічний клімат,
- низька продуктивність і якість праці.

Керівництво може розробити найкращі бізнес-плани, мати найсучасніше обладнання, використовувати інноваційні технології. Проте все це буде зведено нанівець, якщо працівники не матимуть необхідних компетенцій і не докладатимуть зусиль для досягнення поставлених цілей.

*Неможливо ефективно управляти людськими ресурсами, досягати поставлених цілей без розроблення ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників.*

### ***1. Соціально-психологічний механізм, який зумовлює трудову поведінку персоналу.***

***Трудова діяльність*** розуміють як своєрідний "функціональний алгоритм" виробництва або будь-якої іншої діяльності, що за певних організаційно-технологічних і соціально-економічних умов приводить до одержання конкретного результату. Природно, що *реалізація відповідних операцій і функцій може проходити по-різному*, залежно від суб'єктів трудової діяльності, комплексу належних їм якостей (кваліфікація, активність, мотивація до праці та ін.). Специфіка реалізації трудової діяльності визначається *трудою поведінкою*.

**Трудова поведінка** – це комплекс цілеспрямованих індивідуальних і групових дій, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації людського фактора у процесі трудової діяльності. Трудова поведінка є різновидом соціальної поведінки індивіда, тобто процесу цілеспрямованої активності, що відповідає найбільш значущим потребам людини, соціальної групи. У такий спосіб **трудова поведінка** – це свідомо регульований *комплекс дій і вчинків працівника*, пов'язаних з поєднанням професійних можливостей та інтересів з діяльністю виробничої організації, виробничого процесу. Це процес самоналаштування, саморегуляції, що забезпечує певний рівень особистісної ідентифікації.

#### ***Структура трудової поведінки:***

- циклічно повторювані дії, однотипні за результатами, що відтворюють

стандартні статусно-рольові чи ситуаційні стани;

- маргінальні дії і вчинки, що формуються у фазах перехідного стану від одного статусу до іншого;
- поведінкові схеми та стереотипи, зразки поведінки;
- дії, в основі яких лежать раціоналізовані значеннєві схеми, трансформовані у стійкі переконання;
- акції, вчинені під диктатом тих чи інших обставин;
- спонтанні дії і вчинки, спровоковані емоційним станом;
- усвідомлене чи неусвідомлене повторення стереотипів масової і групової поведінки;
- дії і вчинки як трансформація впливу інших суб'єктів, що застосовують різні форми примусу й переконання.

#### ***Характеристики трудової поведінки:***

- відображає функціональний алгоритм виробничого процесу, являє собою поведінковий аналог трудової діяльності;
- є формою пристосування працівника до вимог та умов технологічного процесу й соціального оточення;
- виступає динамічним проявом соціальних стандартів, стереотипів і професійних установок, які інтерналізовані індивідом у процесі соціалізації і конкретного життєвого досвіду;
- відображає характерологічні риси особистості працівника;
- є певним способом і засобом впливу людини на навколишнє виробниче й соціальне середовище.

#### **Поведінка окремого працівника визначається:**

- *набором його особистісних якостей,*
- *особливостями конкретної ситуації,*
- специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність, тобто *специфікою організації* – групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

За основу механізму регуляції трудової поведінки (рис. 1) беруться потреби – нестача чогось у трудовій діяльності, необхідній для підтримки життєдіяльності організму, самореалізації й розвитку особистості, соціальної групи і суспільства в цілому. Усвідомлення потреб перетворює їх в інтереси – реальні причини дій, що формуються в індивідів і соціальних груп відповідно до їхніх відмінностей за становищем і роллю в суспільному (зокрема й трудовому) житті. Залежно від конкретної трудової ситуації – комплексу умов, за яких відбувається трудовий процес, на основі порівняння з ціннісними орієнтаціями інтереси перетворюються в мотиви трудової поведінки – усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінкових трудових актів. Механізм регуляції трудової поведінки представлений на схемі (рис. 1).

Таким чином, трудова поведінка формується під впливом різних факторів: насамперед соціально-психологічних і професійних характеристик працівників, умов роботи в широкому значенні слова (у тому числі умови праці й побуту на виробництві, оплата праці та ін.), системи норм і цінностей, трудових мотивацій. Вона зумовлюється особистими та груповими інтересами людей і служить задоволенню їхніх потреб.



Рис. 1. Механізм регуляції трудової поведінки

**Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:**

- *соціальна взаємодія* — спирається на формалізовані відносини, зумовлені правовими, економічними і соціальними нормами;
- *соціально-психологічна взаємодія* — це відносини між людьми в процесі спільної діяльності;
- *психологічна взаємодія* — це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.

Соціально-психологічна і психологічна взаємодія між працівниками проявляється в робочих (малих) групах (колективах). Відносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособових взаємин.

**Основні характеристики зразкової поведінки працівника:**

- максимально лояльний до своєї організації, визнає її цілі, інтереси та цінності; поважає й примножує корпоративну культуру;
- прагне постійно вчитися, підвищувати кваліфікацію і компетентність; ділитися знаннями та досвідом із менш кваліфікованими співробітниками;
- бездоганно виконує всі приписи правил внутрішнього трудового розпорядку;
- всі планові та позапланові виробничі завдання, термінові доручення виконує вчасно і якісно;
- дотримується правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки;
- ощадливо використовує свій робочий час, виробниче обладнання та матеріальні й енергетичні ресурси;
- творчо ставиться до трудових обов'язків, проявляє ініціативу; прагне долати будь-які недоліки;
- поважає колег по роботі незалежно від посадового статусу, цікавиться їхнім

життям, готовий прийти на допомогу; уникає конфліктів; підтримує сприятливий соціально-психологічний клімат;

— сприяє захисту конфіденційної інформації;

— розуміє сутність і значення соціальної відповідальності, діє відповідно до своїх можливостей; підтримує соціальне партнерство в організації.

Ідеальних працівників не існує, як не існує ідеальних людей. Кожна людина є неповторною особистістю зі своїми темпераментом, характером, цінностями, потребами та інтересами, і тому **варіантів прояву трудової поведінки може бути дуже багато**. Трудова поведінка як процес зумовлена взаємодією внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил. **Внутрішні спонукальні сили безпосередньо пов'язані з процесом мотивації трудової поведінки; а зовнішні – зі стимулюванням праці та соціальним контролем.**

## 2. Мотивація персоналу: сутність і значення.

Процес формування внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності розуміють як **мотивацію трудової поведінки**. У загальному розумінні **мотивація** – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. **Структурні елементи процесу мотивації: потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали й мотиви** (рис. 2).

Будь-яка діяльність людини обумовлена потребами. **Потреба** – це відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку особистості, соціальної групи. Незадоволена потреба спричиняє фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і до способів їх отримання. В такому разі потреби набувають форми інтересів. **Інтерес** – це форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певний предмет (благо). Інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. **Мотив** – це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб.

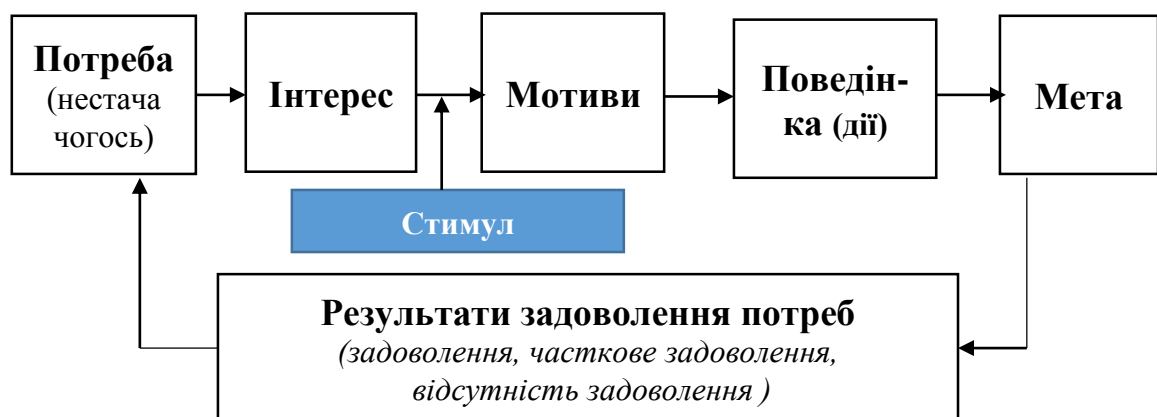


Рис. 2. Модель мотивації трудової діяльності через потреби

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами одночасно. Один із них може бути основним, провідним, інші – відіграють роль допоміжних. Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не формують однозначно сукупності мотивів, їхньої сили й сталості. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви. Вплив мотивів на поведінку та дії людей також неоднозначний. Ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії,

і навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Наукове пояснення механізму формування та реалізації внутрішніх спонукальних сил у процесі мотивації здійснюється на основі тієї чи іншої наукової теорії (концепції) мотивації праці.

**Первинні теорії мотивації** формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення. Найвідомішою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є **теорія "батога і пряника"**. "Батоком" раніше був страх смерті або вигнання з країни, а "пряником" - воля, багатство або поріднення з господарюючими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою.

Другою теорією є **теорія "X-Y-Z"**. Теорію "X" розробив Ф. Тейлор, згодом розвинув і доповнив її Д. Ма Грегор теорією "Y". Теорія "Z" була запропонована пізніше В. Оучі. Ці три теорії – це зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб, і відповідно на різні стимули до праці (табл. 1).

Таблиця 1

### ОСНОВИ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ "X", "Y" "Z"

Теорія "X"	Теорія "Y"	Теорія "Z"
1. В мотивах людини переважають біологічні потреби. 2. Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати. 3. Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства. 4. Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації. 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль.	1. В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. 2. Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини. 3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. 4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагородження за працю. 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.	1. В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. 2. Люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень. 3. Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці. 4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці. 5. На підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина - основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Таким чином, працівники, які охарактеризовані цими теоріями, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці. На підприємстві існують всі типи людей, і застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу в групі.

**Змістовні теорії мотивації.** Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга.

1. **Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу)**, відповідно до якої людська поведінка визначається потребами двох видів: базисними (у їжі, безпеці тощо) і похідними (у справедливості, благополуччі, порядку і спільності соціального життя). Похідні потреби рівнозначні одна з одною, а базисні – розташовані в ієрархічному порядку від "нижчих" (матеріальних) до "вищих" (духовних). Причому потреби більш високого рівня (а їх п'ять) актуалізуються для індивіда після задоволення попередніх рівнів.

2. **Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера** говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до

потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня.

3. **Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда** пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади. Пояснює бажання людини працювати у відповідності зі ступенем розвиненості в нього потреби домагатися успіху.

4. **Подвійна теорія мотивації (Ф. Герцберг)**, згідно з якою в індивіда наявні дві системи (ієрархії) потреб:

- гігієнічні фактори, пов'язані з умовами праці (політика фірми; умови праці; заробітна плата; міжособистісні взаємовідносини; ступінь прямого контролю за роботою);
- мотиваційні фактори, пов'язані з внутрішніми потребами (успіх, просування по службі визнання і схвалення результатів роботи висока ступінь відповідальності можливості творчого і ділового росту).

Гігієнічні фактори формують задоволення/незадоволення працею, закріплюють, стабілізують персонал, а фактори-мотиватори спонукають до продуктивної роботи.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини.

**Процесуальні теорії** розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку. Процесуальні теорії не відміняють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації:

1. **Теорія очікувань В. Врума:** активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату. Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою). Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати.

2. **Теорія справедливості С. Адамса.** Теорія справедливості, або суспільного порівняння, відповідно до якої людина підвищує трудову активність, порівнюючи свій внесок і віддачу від праці з аналогічними показниками інших.

3. **Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.** Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення - це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода. *Головний висновок цієї теорії* - результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему.

В основі механізму трудової мотивації лежать потреби працівника, які "сигналізують" про те, що йому необхідно для життя. Усвідомлення їх у вигляді інтересу підказує, як діяти для задоволення цих потреб. Цінності у вигляді основних потреб індивіда дають можливість установити ієрархію, послідовність дій для задоволення потреб. Суспільні ідеали, норми й цінності зумовлюють допустимі межі в цих діях. За допомоги мотивів працівник вибирає з низки побудників найбільш відповідну його баченню трудову ситуацію, обґрунтовуючи тим самим свою трудову поведінку.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують **мотиваційний профіль (структуру) особистості**. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників:

індивідуальних характеристик, рівня доходів, обійманої посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Незважаючи на це, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп.

Мотиваційний профіль характеризують такі поняття: широта (багатство) мотивів, їх ієрархічність і гнучкість. Під *широтою (багатством) мотивів* маємо розуміти якісну різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, котрі спонукають його до трудової діяльності. Що більше мотивів визначають поведінку людини, то ширший її мотиваційний профіль. *Ієрархічність мотивів* – співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною їхню значущість. Сукупність найбільш значущих мотивів, котрі визначають трудову поведінку людини, формує мотиваційне ядро. *Гнучкість мотиваційного профілю* означає, що склад і співвідношення мотивів не є постійними, перманентними, а навпаки, зазнають постійних змін під впливом різноманітних чинників.

Мотиви, пов'язані із трудовою діяльністю, можна розбити на чотири групи:

- 1) мотиви праці (роботи);
- 2) мотиви вибору професії;
- 3) мотиви вибору місця роботи;
- 4) мотиви звільнення з роботи.

### **3. Концепція стимулювання.**

*Стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація трудової діяльності.* Стимулювання і соціальний контроль містять зовнішні спонукання та елементи трудової ситуації.

Поряд із категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив» у теорії та практиці мотивування працівників використовується термін «стимул». **Стимул** – це зовнішній стосовно людини чинник, що має цільову спрямованість і спонукає працівника до дії. **І мотив, і стимул є спонуканням до дій.** Проте ці поняття не тотожні, між ними існують відмінності. *В основі стимулу лежать зовнішні чинники:* матеріальні й нематеріальні винагороди, накази, розпорядження та інші адміністративні впливи. Мотив є також спонуканням до дії, але *в основі мотиву може бути як стимул* (підвищення посадового окладу, премія, доплати і надбавки, підвищення у посаді тощо), *так і особисті причини* (почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління тощо). Стимул перетворюється на мотив лише у тому випадку, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

**Завдання суб'єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву,** тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть зацікавлені в ефективному та якісному виконанні роботи. Треба пам'ятати, що не всі зовнішні чинники-стимули можуть вплинути на поведінку працівника. До окремих з них він залишається байдужим, не реагує на них. У зв'язку з цим можна говорити про порогові значення стимулів. **Порогове значення стимулу** – це той його рівень (за змістом, розміром, часом), який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема, відповідну трудову поведінку, результати праці тощо.

Цілеспрямоване застосування стосовно до людини стимулів для впливу на її

зусилля, старання, наполегливість, добросовісність, настроєність у вирішенні завдань, що стоять перед організацією, і включення відповідних мотивів **називається стимулюванням**. **Стимулювання** – це вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно-значущих умов (трудової ситуації), що спонукають працівника діяти певним чином. Тим самим, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з другого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто *відбувається своєрідний обмін діяльністю*. *Зовнішнє спонукання* містить умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію і зміст праці в поєднанні з тими, які опосередковано впливають на працю (житлово-побутові умови, місце проживання, культурно-оздоровча база та ін.). Зрозуміло, що ступінь впливу цих елементів трудової ситуації багато в чому залежить від того, наскільки вони значущі для конкретної особи.

Концепція стимулювання ґрунтується на тому, що *будь-які дії підлеглого повинні мати* для нього позитивні, негативні або нейтральні *наслідки* в залежності від того, як він виконує доручену роботу. Позитивні наслідки збільшують імовірність бажаної поведінки; негативні – зменшують; нейтральні – ведуть до повільного загасання такої поведінки. Але слід мати на увазі, що на однакові стимули різні люди реагують неоднаково і з різним ступенем інтенсивності, а одні і ті ж результати можуть бути одержані і за рахунок винагороди, і за рахунок покарань.

Ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто вирішенню економічних завдань. Окрім того стимули у вигляді матеріальних, духовних і соціальних благ виступають додатковим джерелом задоволення широкого спектра потреб працівника і його родини, сприяють розвитку особистісних і професійних якостей; впливають на формування внутрішнього світу працівника, зокрема його потреб і цінностей, орієнтацій та установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці.

*Стимулювання є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.*

#### **4. Методи мотивації та сучасні способи заохочення персоналу.**

**Мотивація** – це:

- *характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).*

- *процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності (рис. 3).*

Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес **мотивування**. **Метою мотиваційного менеджменту** є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Існує три **види мотивації трудової діяльності**: *матеріальна, моральна, адміністративна.*





Рис. 3. Модель мотиваційного процесу

Методи мотиваційного управління, залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, поділяються на:

– **економічні методи**, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають *матеріальну мотивацію*, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи; реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість. Крім *матеріального стимулювання* цей вид мотивації передбачає і застосування *матеріальних санкцій* (при зниженні якості продукції, допущенні браку).

– **організаційно-адміністративні методи**, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для

організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації. *Адміністративна мотивація* ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм *дисциплінарного покарання* (зауваження, догана, звільнення з роботи) і *дисциплінарні заохочення*.

– **соціально-психологічні методи**, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів відносяться анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо. *Моральна мотивація* передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потреби на підприємстві.

Класифікація методів мотивації за результативністю діяльності: *економічні (прямі), економічні (непрямі), негрошові*.

**Прямі економічні:** діючі на підприємстві форми та системи оплати праці; преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; преміювання працівників за високі результати праці; оплата навчання; виплати за відсутність невиходів на роботу.

**Непрямі економічні:** доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; оплата путівок працівникам на лікування ті відпочинок; пільгове харчування, користування житлом і транспортом; встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію.

**Негрошові (або моральні, соціальні):** раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи; забезпечення високого рівня охорони праці; підвищення змістовності, привабливості праці; підвищення по службі; участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків.

*Стимулювання праці охоплює* всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема *адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні (соціально-психологічні)*.

*Адміністративні методи* стимулювання праці мають вплив на індивіда, групу через *накази, розпорядження, завдання* тощо. Це такі методи, коли необхідний суб'єкту управління трудовою поведінкою результат досягається завдяки тому, що для суб'єкта праці "збитки" від можливих санкцій за невиконання перевершують витрати на виконання завдання.

*Економічне стимулювання праці* передбачає внесення в процес мотивації вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової *заінтересованості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні*. Тут застосовуються як безпосередні (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудової поведінки.

*Соціально-регулятивні (соціально-психологічні) методи* – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Вони діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у

колективі.

*Соціальні методи* дають змогу встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі. До соціальних методів належать:

- вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;

- підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди-конкурси, присвоєння звання "Кращий у професії", святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);

- моральне стимулювання;
- соціальне планування;
- зміна структури персоналу;
- підвищення кваліфікації;
- поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;
- підвищення життєвого рівня;
- задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу.

*Психологічні методи* використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації. Психологічними методами менеджменту є:

- гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);

- психологічні-технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

- задоволення професійних інтересів;
- професійний відбір і навчання персоналу;
- комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;
- встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;
- залучення працівників до процесу управління;
- заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

### **Класифікація стимулів праці:**

#### **1. Жорстки та ліберальні стимули.**

**Жорстке стимулювання** засноване на примусі людини до витрачання зусиль.

Механізмом примусу є орієнтація на деякий ціннісний мінімум, тобто боязнь неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, зокрема й оплати праці.

**Ліберальне стимулювання** ґрунтується в основному на залученні людини до витрачання зусиль. Механізмом залучення є орієнтація людини на певний ціннісний максимум, тобто приваблива ймовірність одержання, досягнення ціннісного максимуму, у тому числі й оплати праці.

#### **2. Актуальне й перспективне стимулювання.**

**Актуальне стимулювання** пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування. **Перспективне** — спрямоване на задоволення більш глибоких інстинктів власності, багатства, влади, соціального просування і стабільності.

3. Залежно від потреб працівника, стимули можуть бути *матеріальними* (грошові і негрошові) і *нематеріальними* (соціальні, моральні, творчі, соціально-

психологічні).

**Матеріальні грошові стимули** – до них зазвичай відносять заробітну плату, а також різного роду премії, доплати й надбавки.

**Матеріальні негрошові стимули** – умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла; надання путівок на відпочинок і лікування; прав на придбання дефіцитних благ, забезпечення дитячими дошкільними установами; рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов на підприємствах.

До **нематеріальних стимулів** відносять такі, що розраховані на соціальні, моральні, творчі й соціально-психологічні потреби працівника. **Соціальні стимули** пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по соціально-професійних щаблях, мати престижну роботу, тобто це вплив на потребу працівника в самоствердженні і владі. **Моральні стимули** пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні; проявляються в таких формах, як усна й письмова подяки, нагородження різних видів, присвоєння почесних звань тощо. Стимулом може служити і сам процес праці, передусім *рівень змістовності, творчого характеру праці*. Важливою для людини є потреба в спілкуванні, що передбачає і відповідний вид нематеріальних стимулів – **соціально-психологічні**. Колеги по роботі не тільки виступають як суб'єкти спілкування, а й створюють сприятливий чи негативний моральний клімат. **Соціально-психологічний клімат** – це переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється як у відношеннях працівників один до одного, так і у відношеннях їх до спільної справи.

4. Підставою для класифікації стимулів виступають також інтереси. Розрізняють три групи тісно пов'язаних між собою стимулів: *суспільні, колективні та індивідуальні*.

В основі **суспільного стимулювання** лежать інтереси суспільства, представлені загальнодержавними інтересами, які покликані заохочувати ті чи інші види трудової діяльності, найбільш відповідні політиці держави в різних сферах громадського життя.

**Колективні стимули** пов'язані зі впливом на розмір доходів підприємства, а отже, на благополуччя його працівників. Частина стимулів виступає у вигляді фондів: розвитку виробництва, науки і техніки; соціального розвитку; матеріального заохочення і, звичайно, фонду заробітної плати.

**Індивідуальні стимули** за структурою збігається з матеріальними й нематеріальними стимулами. Це не випадково, оскільки інтереси працівника – це усвідомлені ним потреби.

5. Класифікація стимулів залежно від спрямованості в позитивну чи негативну сторони: *заохочення певної трудової діяльності та блокування певної трудової поведінки* засобами соціального і адміністративного контролю. До **негативних стимулів** належать зауваження, догана, перенесення відпустки на зимовий час, позбавлення премій, різні форми колективного впливу.

На трудову поведінку впливають **соціальні норми** – правила, які регламентують акти спілкування працівників у сфері праці. Контроль неминучий, обов'язковий у рамках і цілях матеріального стимулювання праці. Він є елементом стимулу до праці, сприяє піднесенню її ефективності, формує й виховує правильне ставлення до праці (якщо здійснюється доречно, справедливо, ґрунтовно). У багатьох випадках тільки контроль забезпечує "заробленість" заробітної платні; в остаточному підсумку стимулює не сама оплата праці, а ймовірність її одержання чи невиплати, що й визначається контролем. Так, коли працівника задовольняє оплата праці, він вважає, що за таку

оплату можна добре працювати. Однак якщо є можливість одержати дану оплату, "працюючи з прохолодою", то це, ймовірно, за все, буде використано. Таким чином, тільки контроль протистоїть прагненню працівника зберегти сили та "обманути" заробітну плату. В усіх випадках попередньої і запланованої оплати контроль запобігає ситуації, коли працівник може одержати незароблену винагороду чи не відпрацювати вже отримане.

Необхідність контролю — це вимушена форма матеріально-економічного стимулювання праці порівняно з соціальними й моральними мотивами до праці. Соціальний контроль має складну структуру, яка містить три взаємозалежних процеси:

- спостереження поведінки;
- оцінка і категоризація поведінки з погляду соціальних норм;
- реакція на поведінку у формі санкцій.

Сукупний постійний вплив соціального контролю на індивіда здійснюється через безліч реакцій на його поведінку, через владні механізми, соціальні санкції організації, членів її груп і колективів, що мають як стихійний, так і цілеспрямований характер.

*Зазвичай розрізняють такі функції соціального контролю:*

1. Оціночна, яка полягає в оцінці й порівнянні вчинків працівника з чинними нормами поведінки.
2. Стимулююча — реагування на трудову поведінку з метою її регулювання шляхом схвалення чи осуду.
3. Коригуюча соціальні відхилення; підсилююча відхилення у відповідь на неадекватне ("із запасом") застосування влади чи пом'якшуюча як реакція на терпимість і мінімізацію насильства.
4. Зміцнення трудової дисципліни через цілеспрямоване застосування для цього соціальних санкцій — стосовно трудової і суспільної діяльності членів колективу.
5. Соціалізаційна як засіб і механізм процесу соціалізації індивіда в трудовій сфері шляхом узгодження особистісної поведінки, ціннісних орієнтацій, очікувань із соціально-трудовими стандартами, а також відтворення домінуючої системи соціально-трудових відносин і структур.
6. Стабілізаційно-розвиваюча виробництва, в рамках якої поведінка працівника контролюється з позицій результатів праці, взаємодії з іншими, продуктивності та ін.; а також із позицій економічної раціональності й відповідальності (контроль за використанням ресурсів, заощадженням майна і власності, оптимізацією витрат праці).
7. Фізичний захист людини (об'єктам і контролю стають дотримання техніки безпеки, нормативного робочого часу та ін.).
8. Моральний і психічний захист працівника.

Суб'єктами соціального контролю виступають самі працівники, адміністрація, громадські організації трудових колективів. Залежно від суб'єкта розрізняють чотири види соціального контролю:

1. *Адміністративний (зовнішній) соціальний контроль.* Здійснюється представниками адміністрації підприємства, керівниками різних рівнів відповідно до нормативних документів.
2. *Суспільний контроль* здійснюється громадськими організаціями (громадські суди і відділ кадрів, групи й пости народного контролю, комісії і бюро) у рамках, передбачених статутами чи положеннями про їхній статус.
3. *Груповий контроль* — це взаємний контроль між членами колективу. Реалізується як у формальних (робітничі збори й конференції, виробничі наради), так і в неформальних різновидах (загальна думка в колективі, колективні настрої). Виникає за ситуації, коли носіями соціально-контрольних функцій стають самі суб'єкти організаційно-трудових відносин з рівними соціальними статусами.
4. *Самоконтроль* — це усвідомлена регуляція власної трудової поведінки на основі самооцінок та оцінок на відповідність чинним вимогам і нормам. Як бачимо, самоконтроль — це специфічний тип поведінки суб'єкта соціально-трудових відносин, за якого

він самотійно (поза фактором зовнішнього примусу) здійснює нагляд за власними діями, поводить відповідно до прийнятих норм. Основна перевага самоконтролю – обмеження необхідності спеціальної контрольної діяльності з боку адміністрації. Крім того, він надає працівникові відчуття свободи, самотійності, особистої значущості. У деяких випадках самоконтроль більш компетентний. Ще одна перевага пов'язана з тим, що цей вид соціального контролю ґрунтується на матеріальних і моральних інтересах як мотивах.

Вади самоконтролю зумовлені в основному двома обставинами: кожен суб'єкт в оцінці власної поведінки схильний занижувати соціально-нормативні вимоги, бути більш ліберальним до себе, ніж до інших; самоконтроль значною мірою є випадковим явищем, тобто він мало передбачуваний, залежить від особистого стану суб'єкта, проявляється тільки за наявності у нього таких властивостей, як відповідальність та моральність. *Ознаками, що характеризують відповідального працівника, є обов'язковість, точність, сумлінність, ретельність, ініціативність, надійність у роботі. Відповідальність працівника зростає зі збільшенням його самотійності у сфері праці, права приймати рішення, автономії вибору варіантів досягнення кінцевого результату праці, можливості регулювати режим своєї роботи і довіри в сфері контролю та обліку результатів своєї праці.*

У сфері праці **механізм соціального контролю містить такі основні структурні елементи:**

- планові та оціночні показники трудової діяльності;
- соціальні норми – еталони трудової поведінки;
- санкції – ситуативні чи оперативні стимули як реакція на конкретні прояви трудової поведінки.

Механізм соціального контролю у сфері праці має бути, з одного боку, досить ефективним, щоб блокувати поширення стереотипів антисоціальної трудової поведінки; з другого боку, він не повинен стримувати самотійність, ініціативу та творчість окремих працівників і колективів. Таким чином, соціальний контроль у сфері праці являє собою групове схвалення чи груповий осуд трудової поведінки працівника залежно від сформованих у колективі її цінностей і норм (правил).

### ***Питання до практичного заняття:***

1. Розкрийте складові соціально-психологічного механізму, який зумовлює трудову поведінку персоналу.
2. Розкрийте сутність категорії «потреби». Наведіть основні класифікаційні ознаки потреб.
3. Розкрийте сутність категорії «інтереси» та наведіть їх класифікацію.
4. Розкрийте сутність категорій «мотив» і «стимул». Поясніть взаємозв'язок між ними.
5. Наведіть характеристики мотиваційного профілю особистості.
6. Дайте порівняльну характеристику видам мотивів і стимулів.
7. Розкрийте сутність категорії «мотивація».
8. Назвіть основні етапи мотиваційного процесу та розкрийте їх зміст.
9. Охарактеризуйте стимулювання праці як засіб мотивації.
10. Обґрунтуйте значення ефективного мотиваційного менеджменту для забезпечення конкурентних переваг підприємства.
11. Наведіть рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності в працівника.
12. Наведіть чинники формування лояльності працівників до підприємства та розкрийте сутність, характерні ознаки та причини виникнення мотиваційного вигорання працівників.