

4. Контроль, в самому загальному вигляді, – це порівняння того, що є, з тим, що повинно бути. Одержуваний результат (проміжний або остаточний) порівнюється ідеальним (первісною метою або завданням). Контроль дозволяє своєчасно скорегувати діяльність і внести в неї деякі зміни, виходячи з умов, в яких вона здійснюється.

Таким чином, в діяльності завжди присутні суб'єктивно-психологічні компоненти, або те, що називаються внутрішнім планом. Завдяки внутрішньому плану діяльність є усвідомленою, впорядкованою і в кінцевому рахунку – ефективною. Все, що ми обговорювали вище, стосується діяльності в цілому, взагалі. А управлінська діяльність має свої особливості. Управлінська діяльність є передусім взаємодія, а потім "роблення чого-небудь руками інших. Одна справа – побудувати будинок самому і зовсім інша – організувати діяльність бригади будівельників.

Розглянемо, чим відрізняється психологічна структура управлінської діяльності, в чому її особливості. У загальному вигляді така структура виглядає наступним чином:

мета => мотив => завдання => дії (делегування) => контроль => результат => рефлексія.

Досліджуємо цю структуру більш докладно. Мета стоїть на першому місці. Це зрозуміло, адже керівник ставить цілі для підлеглих. Для того щоб мета була досягнута, слід створити мотив, тобто викликати у виконавців бажання і прагнення йти до цієї мети. Керівник розподіляє завдання серед своїх підлеглих з урахуванням складності поставленої мети і можливості її досягнення – це дія називається делегуванням. Делегування – найважливіша дія, без нього неможливе управління. Ряд дослідників включає в структуру управлінської діяльності та планування.

Таким чином, управлінська діяльність включає в себе наступні компоненти: визначити черговість завдань).

1. Дії щодо постановки цілей (перед собою і підлеглими), включаючи планування етапів їх досягнення;
2. Дії з мотивації співробітників;
3. Дії з визначення і постановки завдань перед співробітниками;
4. Делегування;
5. Дії з контролю за виконанням завдань;
6. Рефлексію.

Впорядкувати управлінську діяльність, стати її суб'єктом – означає, організувати і безпомилково реалізувати кожний з цих компонентів. Що повинен знати менеджер про кожному компоненті діяльності, щоб максимально ефективно організувати її?

Цілепокладання. Для того щоб ефективно організувати дії по постановці цілей, менеджеру необхідно: розуміти психологічну значущість і роль цілей і цілепокладання; знати і вміти формулювати основні види і типи цілей (за якістю і строками); знати і використовувати основні правила постановки цілей перед

підлеглими; вміти планувати власні дії та час, навчаючи цього підлеглих.

Діяльність без мети неможлива, і тому вміння найкращим чином поставити мету перед підлеглими – основа управління їх діяльністю.

Мотивація. Для успішного здійснення дій по мотивації співробітників на рішення завдань (а отже, і для успішного їх вирішення) менеджеру необхідно: знати і вміти "включати" основні мотиви – рушійні сили підлеглих; використовувати як активні, так і пасивні мотивуючі фактори; використовувати методи і принципи мотивуючої організації праці; використовувати прийоми групової та індивідуальної мотивації.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Структура економіки: сутність та напрями трансформації // Продуктивні сили і регіональна економіка / [Мельник Л. К., С. І. Дорогунцов, М. І. Фашевський, Л. Г. Чернюк]. – К.: НАНУ, РВПС України, 2010. – 410 с.
2. Бутко, М. П. Передумови трансформації та механізми регулювання регіональних економік // Економіка і прогнозування: науково-аналітичний журнал. – К.: Національна академія наук України; К.: Інститут економічного прогнозування, 2011. – № 2. – С.9-20.
3. Гончаренко, О. Постіндустріальний розвиток національної економіки [Електронний ресурс] / О. Гончаренко // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С.60-70. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecan/2010\\_5/pdf/goncharenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/2010_5/pdf/goncharenko.pdf)
4. Гражевська, Н. Траєкторії економічних трансформацій в умовах глобалізації / Н. Гражевська // Банківська справа. – 2010. – № 4. – С. 29-35.

#### УДК 331.101.3

ДУБРОВІНА К.

м. Ніжин

#### МОТИВАЦІЯ, ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

В даний час не викликає сумнівів той факт, що людські ресурси відіграють більш важливу роль у розвитку економіки, ніж матеріальні ресурси, що робота з персоналом – одна з основних функцій управління і підприємницької політики фірми. Для того щоб ефективно використовувати наявні в розпорядженні організації людські ресурси, необхідно створити для людей такі умови, в яких їм хотілося б працювати з користю для себе і організації. Для цього необхідно створити в організації систему спонукальних мотивів, використовуючи які можна впливати на поведінку і мотиви персоналу організації, спрямовуючи поведінку працівників у потрібному для організації напрямку.

Мотивація праці – це спонукання до праці, що визначає ставлення до праці і робоча поведінка працівника. Потреби – це найважливіші передумови мотивації. В основі мотивації праці лежать не тільки

найбільш значущі для працівника потреби, але і те, якою мірою працівник має можливість їх задовольняти, працюючи в даній компанії, які перспективи їх задоволення він бачить у майбутньому.

Оскільки проблема мотивації відноситься до ряду складних, неоднозначних і суперечливих проблем, часто найкращий спосіб побудови ефективної системи мотивації персоналу – це облік їх професійних та індивідуальних особливостей (психотипів).

Велике значення має суб’єктивне очікування працівника: якщо він буде працювати добре і з самовіддачею, то він отримає бажану для нього винагороду. Керівнику важливо знати, яку саме винагороду чекає працівник – підвищення на посаді, збільшення розміру заробітної плати, направлення на навчальний семінар або другу вищу освіту, отримання додаткового вільного часу, розширення бонуса і т.п. Якщо заохочувальна винагорода збігається з очікуванням працівника, його мотивація підвищується, якщо не збігається, то знижується.

Позитивна чи негативна реакція працівника на ту або іншу форму винагороди залежить також від його характеру і психотипу. Можна використовувати різні класифікації психологічних типів, для кожного з них підбирати мотивуючі фактори. Обмежимося тими класифікаціями, які виразно проявляються на роботі. Отже, працівники розрізняються за спрямованістю, за цим критерієм можна виділити три типи психотипу.

“Внутрішні” люди – це ті, хто спрямований на зміст роботи та емоційний комфорт. Для них важлива можливість досягнення значного або видатного результату, вони прагнуть вибирати для себе цікаву роботу, пов’язану зі спілкуванням з колегами, вони люблять відчувати себе потрібними і значущими. Дуже важливою для них є потреба в самореалізації своїх здібностей. Заробітна плата для них стоїть не на першому місці. Якщо будуть хороші гроші, але рутинна і нецікава робота, вони можуть піти в іншу компанію на менші гроші, але туди, де є можливість виразити себе і реалізувати свої ідеї.

“Зовнішні” люди – ті, для яких важливі зовнішні атрибути праці та успішності. Вони цінують заробітну плату, можливість кар’єрного росту, похвалу з боку керівництва, вони прагнуть мати символи успіху-хороший кабінет, класну машину, одяг, влада.

“Змішані” типи – це ті, для яких важливо і те, й інше. Незважаючи на те, що змішані психотипи існують, все ж у кожному конкретному випадку потрібно аналізувати, які умови роботи виступають для людини на перший план, а які – на другий. Якщо на першому плані – зміст роботи, то мотивуючим фактором буде виступати таке завдання, виконання якого потребує від працівника креативної активності. Якщо на першому плані – статус і положення, то мотивувати співробітника будуть кар’єрне зростання і гроші. Працівники розрізняються за характером (або темпераментом).

Холерики – активні, товариські, відкриті, амбітні і запальні, люблять ризик, цінують просування і розвиток в усьому: в заробітній платі, кар’єрі, “нарошчуванні” професійних знань, досвіду і благополуччя. Їх необхідно постійно заохочувати, не рідше ніж один-два рази на рік, відповідно результату і можливостям компанії: підвищувати зарплату, посаду, відправляти на навчання та ін. При цьому для них важливо, не якийсь конкретний вид заохочення вони отримують, а що часто виявляють увагу начальства до результатів їхньої роботи.

Флегматики – спокійні, повільні, замкнуті і стабільні люди. Найбільше вони люблять організації, в яких немає загрози звільнення чи банкрутства. У заробітній платі цінують не стільки її розмір, скільки стабільність і регулярність.

Сангвініки – активні, енергійні люди з хорошим самоконтролем та ефективною саморегуляцією. У першу чергу цінують кар’єрний ріст, тому мотивувати їх необхідно призначенням на нову, більш високу посаду.

Меланхоліки – емоційні, чутливі, тривожні, схильні до відомою позиції, не люблять ризикувати, бояться конфліктів. Цінують хорошу атмосферу, позитивне ставлення з боку керівництва, спокій і відсутність конфліктів. Якщо все це є на роботі, переходити в іншу компанію не будуть навіть тоді, коли там з’явиться можливість кар’єрного зростання і збільшення заробітної плати.

Працівники поділяються на різні психотипи за стилем мислення.

Аналітики – цінують зміст роботи, стабільність, можливість навчання та підвищення кваліфікації. Мотивувати їх може наявність розгорнутого часу для ретельного, детального виконання завдання, відсутність поспіху і стресів, а також можливість вчитися. Прагматики цінують кар’єру і заробіток. Якщо в компанії є можливості задовольнити потребу прагматиків вони будуть працювати. Якщо таких можливостей немає, то прагматики легко змінюють роботу. Критики цінують можливість бути значущим експертом і оцінювати роботу інших співробітників. Вони люблять свободу у висловленні своєї думки, не підкоряються авторитетам. У разі скорочення персоналу в першу чергу звільняють критично налаштованих співробітників. Проте кваліфікованих критиків потрібно цінувати, тому що саме вони можуть вчасно виявити помилку, передбачити невдачу, обмежити владу зарвався керівника.

Реалісти прагнуть до лідерської позиції та управління. Це потенційні керівники. Якщо в компанії є вакансії, вони будуть працювати, якщо вакансій, відповідних їх професіоналізму, ні, вони підуть. І остання класифікація співробітників на основі того, як по-різному вони ставляться до роботи в організації. За цим критерієм виділяють професіоналів, виконавців, керівників (лідерів) і нейтралів. Психологічний тип працівника, проявляється вето відносно до

компанії, теж впливає на його мотивування очікування.

Професіонали проявляють інтерес до змісту роботи, люблять важкі завдання, прагнуть отримувати нову, професійно значиму інформацію, виявляють незалежність і автономність, не люблять ні керувати, ні підкорятися. Мотивувати професіонала можна тим, що він отримає свободу у виборі проблеми, можливість працювати самостійно і за ним буде мінімальний контроль або ж відсутність контролю. Йому потрібно давати складніші завдання, періодично надсилати на різні навчальні семінари та тренінги. Для професіонала важливо періодично вибиратися в своє професійне співтовариство.

Виконавці люблять працювати в колективі, разом з усіма, вони люблять вранці йти на роботу, а ввечері приходити з роботи, прагнуть до розподілу відповідальності і функцій на робочому місці, орієнтовані на виконання наказів та доручень, уникають відповідальності та лідерства. Мотивувати їх будуть, позитивна оцінка з боку керівника, публічне заохочення морального характеру, доручення по виконанню представницьких функцій.

Лідер прагне до впливу і влади. Якщо його не признають керівником, як правило, він стає неформальним лідером, може чинити опір рішенням керівництва, критикувати керівництво компанії. Мотивувати такого працівника буде перспектива стати керівником – відповідальність і кар'єрний ріст.

Нейтрал – найскладніший працівник у плані його мотивації, тому що будь-яка мотивуюча система може бути для нього неефективною, тому що його інтереси лежать поза роботою. Він може захоплюватися чим завгодно: релігією, живописом, полюванням, спортом, машинами та ін. Для нього важливі такі умови роботи: чітка постановка робочих завдань, стабільний графік без понаднормових, зрозуміла і нескладна робота, дружні відносини з колегами, від яких він чекає прийняття своїх цінностей і інтерес до його захопленням. Заробітна плата його цікавить не в першу чергу.

Отже, люди можуть домогтися більшого лише тоді, коли у них буде сильна мотивація до цього, тобто бажання, прагнення досягти більшого, ніж вони вже домоглися на сьогоднішній день. Це прагнення необхідно в них не тільки створити, але й знайти потрібні кошти для його підтримки на високому рівні. Якими засобами це завдання може бути вирішена стосовно працівників – вирішувати менеджерам і керівникам. Єдиного рецепту, придатного для всіх, немає.

УДК 005:331.101.3

ЗАБОЛОТНА І.

Наук. керівник: Ігнатенко О.В., к. психол. н.

м. Київ

## АНАЛІЗ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ В ІСТОРІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Протягом історії менеджменту майже кожен вечний торкався теми мотивації. Разом з тим, теорія мотивації стала активно розроблятися лише в ХХ ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: *первинні*, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; *змістовні*, що відображають зміст потреб та *процесуальні*, що вивчають процес винагородження [1; 36].

Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів, матеріального і морального заохочення. Найвідомішою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є теорія "батога і пряника". "Батогом" 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.

Найбільш відомими теоріями мотивації змістовної групи є: теорія потреб А. Маслоу [1; 56].

Теорія потреб А. Маслоу базується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. Теорія ґрунтується на таких позиціях:

- люди постійно відчують різні потреби;
- люди відчують певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;
- якщо потреба задовольняється то її місце займає інша;
- потреби в основі піраміди вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня; Відповідно з теорією А. Маслоу існує п'ять груп потреб
- фізіологічні (їжа, вода, одяг, повітря, тепло, секс тощо);
- безпеки і захищеності (захист від фізичної і психологічної небезпеки);
- соціальні (відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив);