

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

ПАВЛЕНЧИК Н.Ф.

**МАТЕРІАЛ ДО ЗАНЯТТЯ 12
«МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ»**

Курсу-тренінгу «Креативний менеджмент»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

галузь знань 07 “Менеджмент та адміністрування”

спеціальності 073 “Менеджмент”

факультет : Туризму

рівень освіти: Бакалавр

Львів – 2020 р.

ЗАНЯТТЯ 12. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

Мотиваційні чинники:

Зовнішні – під контролем самого керівника і підприємства. Ними можна управляти, змінювати, конструювати, моделювати. До них відносяться: грошові виплати, премії і соціальні пільги, соціально-психологічна атмосфера і стиль управління, що заявлені в організаційній культурі підприємства.

Внутрішні – це задоволеність співробітника, яка не залежить від підприємства. До них відносяться психологічні особливості людини і її внутрішні установки.

Користуючись загальноприйнятими типологічними моделями, працівників можна розділити на такі типи як:

- ✓ **інструментальний:** працівник орієнтований тільки на «чистий» оклад, який він отримає в будь-якому випадку, бажано готівкою і негайно. Він, в цілому, є противником різних форм заохочень, стоїть осторонь від інтересів підприємства;
- ✓ **професійний:** працівник вважає найважливішою умовою своєї діяльності реалізацію своїх професійних здібностей, знань і можливостей. Для нього дуже важливим є професійний ріст, глобальні зміни, зміст праці і характер роботи;
- ✓ **патріотичний:** основа мотивації до праці – високі ідейні і людські цінності (побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної гармонії і т.д.);
- ✓ **господарський:** досягнення та примноження власності, багатства, матеріальних благ, зокрема потреби даних співробітників найчастіше практично необмежені;
- ✓ **люмпенізований:** працівник надає перевагу порівняльному розподілу матеріальних благ. Його постійно переслідує відчуття заздрості і незадоволеності, яким чином розподіляються блага в суспільстві. Такі співробітники не люблять відповідальності і виконання індивідуальних доручень.

Грамотний підхід до мотивування може дати наступні переваги:

- ✓ Підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому;
- ✓ Формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
- ✓ Довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів);
- ✓ Підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
- ✓ Формування стійкої корпоративної культури.

Крім прямої і непрямой мотивації, є ще кілька важливих стимулів, що впливають на ефективність співробітників:

Соціальна мотивація. Працівник розуміє, що він – частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

Психологічна мотивація. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;

Кар'єрна мотивація. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;

Освітня мотивація. Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання.

Розробка і впровадження мотиваційної системи складається з 7 ключових кроків:

Визначення проблем компанії, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи.

Складання списку ключових завдань, на основі першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).

Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові

фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.

Детальне інформування персоналу про майбутні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати детальні інструкції, де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

Запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку.

Загалом, креативна мотивація допоможе вирішити ряд проблем, з якими стикаються роботодавці, серед яких такі:

- ✓ як залучити до роботи найбільш “бажаних” кандидатів з ринку праці – крім матеріальної вигоди, яку вони можуть отримати в будь-якій компанії?
- ✓ як утримати цінних працівників і не допустити їх міграції до конкурентів, які можуть запропонувати щось більше, ніж стандартний набір “подяк” за роботу?
- ✓ яким чином можна підвищити продуктивність праці, не жертвуючи на це багато сил і фінансів?

Приклади мотивації.

Уолт Дісней ще в середині минулого століття зрозумів важливість нестандартного підходу до мотивації. У його відомстві були готелі при парках розваг, де, крім престижних посад управлінців, були і технічні відділи, зокрема пральні, в яких була велика текучка кадрів у зв'язку з неprestижністю роботи і важкими умовами праці. Але засновник Walt Disney Company славився своєю винахідливістю в сфері мотивації персоналу і знайшов вихід із ситуації. Пральні отримали горду назву “текстильні служби”. Таким чином, вони стали

цілим підрозділом компанії, внаслідок чого співробітники відчули свою важливість, а всі негативні моменти відійшли на другий план.

Ще одним цікавим прикладом “сили слова” була імперія Стіва Джобса. Консультанти його компанії, то є люди креативні і розумні, займали посаду зі скромною назвою “геній”. Від цієї ідеї була подвійна користь: керівник робив акцент на тому, що в його штаті працюють тільки геніальні люди, які, в свою чергу, були вельми горді своїм статусом, працювали добре, щоб виправдати надану довіру.

А от компанія з виробництва програмного забезпечення Asana розробила кулінарний підхід до мотивації співробітників. Власники найняли кваліфікованих шеф-кухарів, які готували таку їжу для співробітників, яка розвиває їх творчі здібності. Меню повинно бути не тільки смачним, але і корисним, стимулювати активність мозку, усувати сонливість. Також в офісі компанії завжди в наявності є шоколад, який, як відомо, є хорошим антидепресантом і допомагає креативно мислити.

Як відомо, теплий клімат відносин між співробітниками – частина успіху команди. Розуміючи це, компанія Japan General Estate Co запропонувала грошову винагороду в розмірі \$ 3 тис. Для менеджера, який налагодить найтепліші взаємини з колективом. Конфлікти – усунулися, загальна атмосфера – покращилася, а вартість цього клімату є досить демократичною та чесною.

Керівництво групи супермаркетів “Перехрестя” придумало несподівану нагороду для кращих співробітників. Їх за просто можуть “випроводити” з насидженого місця, правда, забезпечивши при цьому посаду краще в іншому місці. Виглядає нелогічно з точки зору роботи окремого підрозділу, який втрачає цінні кадри, але, розуміючи перспективи, співробітник і на займаній посаді зробить усе, щоб його помітили і підвищили. Його продуктивність роботи – перевершує всі очікування.

Український досвід не настільки цікавий і різноманітний, як світовий, але і в нашій країні є креативності в питаннях мотивації. Дуже яскравий приклад – вітчизняна компанія ВВН. Там, крім традиційних методів підвищення працездатності та бажання вносити свій вклад у справу, ввели одне цікаве

правило з назвою “Черепаша forever”. Регіональному менеджеру, підопічні якого за підсумками місяця продемонстрували найгірший результат роботи, публічно вручається жива черепаха з докладною інструкцією догляду за рептилією. У перебігу наступного місяця співробітник повинен, паралельно з основними завданнями, стежити за нею без права передачі обов’язків будь-кому іншому. Можливо, робота це не така й складна, але факт того, що вона дісталася саме вам, змусить задуматися над поліпшенням особистих і колективних результатів праці.



Завдання 1. Адвокаційна компанія