

## ПОШУК МОТИВІВ І СТИМУЛІВ, ЩО ПІДВИЩУЮТЬ ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ ПРИ ВИКОРИСТАННІ ПОВЕДІНКОВОГО АНАЛІЗУ

**Постановка проблеми.** В наш час існує безліч підходів, шкіл і теорій мотивації трудової діяльності, вироблених людством за минулі часи. Накопичено значний теоретичний і практичний матеріал, проведена велика кількість досліджень. Намагаючись підвищити ефективність праці, багато керівників звертаються за допомогою до літератури, а її в наші часи багато, або запрошують консультантів. Поради, запропоновані в книжках або консультантами, іноді допомагають, але у ряді випадків виявляються марними.

Організація функціонує за допомогою діяльності людей, трудового колективу серед яких є керівники і персонал, що вимагає керівництва. Кожна людина організовує свою поведінку за певними мотивами, і знання цих мотивів є вирішальним чинником в управлінні трудовим колективом.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідженнями даної проблеми займалися як вітчизняні вчені: П. С. Маковеев [3], Л. Л. Бунтовська [5], Т. П. Карпова [6], В. Кокіна [7] так і зарубіжні науковці, такі як: Д. К. Грейсон, К. О. Делл [4], В. К. Вілюнас [9]. Учені в своїх публікаціях визначили основні терміни, критерії і надали теоретичні визначення даної проблеми. Були проведені наукові дослідження, в яких приділялася увага проблемі мотивації і стимулюванню праці. Проте у всіх цих роботах була недостатньо освітлена потреба дослідження поведінки співробітників і її вплив на пошук мотивів і стимулів, що підвищують працездатність. Все вищесказане і нашою напору на написання матеріалу присвяченого вивченню і дослідженню поведінкового аналізу, пошук нових підходів до мотивації і стимулювання.

**Мета статті:** дослідження поведінкового аналізу і ефективне використання форм заохочення, що підвищують працездатність співробітників. Не просто мотивувати працівників на працю, а шукати мотиви і підібрати відповідні стимули. Необхідність індивідуального підходу до форм мотивації праці.

**Виклад основного матеріалу.** Не зважаючи на безліч теорій і підходів мотивування працівників, не існує однозначного розуміння поведінки іншої людини. Людину не можна «мотивувати». Можна лише виявити її власні мотиви і підібрати до них відповідний стимул [1]. Відповідно головне завдання керівника — це стимулювання. Пошук мотивів і підбір адекватних стимулів. Не все те, що стимулюватиме одного, буде стимулювати іншого. У кожної людини свої мотиви, і в різний момент часу вони різні. В середині ХХ століття в США з'явилася наука під назвою «Поведінковий аналіз», існує окремий напрям поведінкового аналізу для роботи з бізнесом — Organizational Behavior Management (ОВМ) [4].

Всі методики ОВМ ґрунтуються на базових положеннях поведінкового аналізу. Спочатку вони розроблялися для американських компаній. Спроби викорис-

товувати в інших країнах показали, що успіх досягається тільки при адаптації до місцевих культурних особливостей і менталітету суспільства.

Основний закон поведінкового аналізу: «Поведінка повторюватиметься, якщо вона якимось чином заохочується, і не буде повторюватись, якщо не заохочується ніяк» [2]. Здається все просто і очевидно. Що тут аналізувати? Проблема полягає у визначенні заохочення, в його кількості і умінні використовувати.

Кожній людині потрібен власний, індивідуальний вид заохочення. Одному потрібно, щоб його роботу відзначили інші, іншому — щоб заплатили більше грошей, третьому — щоб до ладу покритикували, четвертому — закінчити роботу в строк, п'ятому важливий сам процес і так далі

Визначити тип заохочення можна тільки експериментальним шляхом.

Спочатку необхідно провести спостереження і з'ясувати, що співробітникові подобається, що він вважає за краще робити, як реагує на похвалу. Продумавши тип заохочення, необхідно перевірити його на практиці. Закон поведінкового аналізу: використовувати заохочення безпосередньо після закінчення людиною роботи, якщо ви хочете, щоб вона робила її і в майбутньому добре. Якщо після цього людина знову береться за справу, значить, тип заохочення був вибраний правильно, якщо ж ні, потрібно підібрати інший. Іноді, доводиться перебирати багато типів заохочень, але ніколи не буває, що встановити його неможливо.

Найдієвішим заохоченням є гроші, тому що людина може використовувати їх для придбання багатьох приемних і потрібних їй речей. Проте гроші можуть і не працювати. Основних причин зазвичай дві. Перша: працівник отримує грошове заохочення (зарплату, премію) по певному графіку, а не відразу після виконаної роботи. Якщо робота вимагає тривалого часу, об'єм її великий, то виплачені по графіку гроші взагалі втрачають властивість заохочення. Адже будь-яка тривала робота складається з безлічі дрібних дій, а вони виконуються без заохочення. Наступного разу людина без завзяття візьметься за аналогічну справу. Друга причина — кількість грошей. Для кожного типу зусиль, витрачених на роботу, існує певна сума, яка може заохочувати ці зусилля. Зазвичай кількість грошей пропорційно росте із збільшенням зусиль, але для кожної людини вона індивідуальна. З'ясувати це доволі просто, так само, як і ефективність будь-якого іншого типу заохочення: якщо людина продовжує працювати з такими ж зусиллями, то сума грошей оптимальна для їх підтримки. Зазвичай власник компанії — людина з підприємницьким відношенням до життя. Він завжди шукає можливості заробити більше прибутку, тому не завжди розуміє, що маса його співробітників не підприємці в душі. У них десь в

голови існує та сума, якої їм вистачає. І як тільки вони на неї вийшли, підвищуй їм зарплату чи ні, користі не буде [3]. Тому необхідно знайти інші чинники, які їх стимулювали б (колектив, успіх, визнання, пошана, навчання, самореалізація і тому подібне). Але перед цим потрібно обов'язково зробити так, щоб та сума, якої вистачає, не зароблялася б просто так, а була дуже чітко прив'язана до результатів або цілей, які перед співробітником поставлені. Менеджерові необхідно перестати мислити загальними кількостями (збільшим-зменшим), потрібно деталізувати заробіток (що конкретно і до якого терміну ти повинен зробити за цю суму). Не менш вагомим фактором є розуміння найманих робітників, що не тільки власник, але і вони зацікавлені в отриманні прибутку компанією. Від кількості отриманого прибутку буде залежати сума заохочення.

Другий дієвий тип заохочення — похвала. До неї у людини звикання нема, тому використовувати її можна частіше, але застосовувати треба правильно. По-перше, хвалити треба тільки після виконання роботи, а не перед початком. Важливо, звичайно, враховувати якість. Експерименти, що проводилися в школі, показали очевидну різницю виконання творчого завдання двома групами учнів. Одну групу вчитель хвалив, коли приймав роботи, не перевіряючи їх. Учнів другої хвалив вибірково - тільки тих, у кого роботи були цікавими. Друга група, виконуючі наступні завдання, показала значне покращення показників [1]. По-друге, хвалити потрібно відразу після завершення дій, які бажано закріпити надовго. По-третє, необхідно підібрати вірний тип схвалення, враховуючи індивідуальні особливості співробітників. Когось треба похвалити наодинці, хтось любить вислухати похвалу у присутності колег, одного треба просто поплескати по плечу, а інший терпіти не може такого панібратства. Добре працює наочне заохочення — віддрукована подяка, лист від начальства, фотографія кращого працівника тижня і так далі [5]. Деякі менеджери можуть інтуїтивно вибрати правильне заохочення. Таких зазвичай вважають талановитими і мудрими керівниками, під їх керівництвом люди працюють із задоволенням.

У радянський період заохочення у формі подяк, похвальних грамот, фото стендів «кращих робітників» були досить поширені. Проте бюрократична тяганина, деколи зводили нанівець сам результат. Людина часто відчувала незручність, що заохочення проходило різні етапи обговорення: «висунення» в колективі, затвердження різними інстанціями. Крім того, з погляду поведінкового аналізу порушувався базовий принцип негайного заохочення при якісно виконаній (або виконуваній) роботі. Зводило нанівець саму ідею заохочення і залежність заохочення відповідно посади працівника.

Поза сумнівом, потрібні нові і детальніші дослідження в області виробничої поведінки, що враховують дії колективу в цілому і кожного окремого співробітника стосовно різноманітних типів і видів промислових, наукових, виробничих, освітніх і інших організацій. На сьогоднішній день в Україні такі дослідження не проводяться: в основному, через відсутність фахівців, що практикують в області поведінкового аналізу.

Історично склалося, що система контролю продуктивності праці ґрунтується на покаранні. Керівник контролює результативність праці своїх підлеглих за допо-

могою позбавлення премій, доган або загрози звільнення. Поведінковий аналіз не вітає таку систему контролю. Другий закон поведінкового аналізу свідчить: «Покарання може зупинити небажану поведінку на якийсь час, але не вчить новій поведінці».

Покарання не тільки непродуктивний спосіб контролювати поведінку, але ще і небезпечний. У покараної людини підвищується агресія, яка може бути направлена як на себе, так і на оточуючих. Оштрафований за запізнення працівник здатний ні з того ні з сього накричати на колегу, наелектризувати робочу атмосферу або ж зайнятися самобичуванням. Жодна з цих агресивних поведінок не сприяють продуктивній діяльності. Інша негативна сторона покарання: людина починає уникати тих, хто його покарав, і місця, де карають. Для робочої групи негативна сторона покарання — ще і створення нервозності в самому колективі [9].

Практика показує, що менеджерам не обов'язково починати якісь програми для вивчення і подальшого використання механізмів покарання. Досить часто проблеми можуть бути вирішені, якщо змінити базові відносини у фірмі, компанії, на виробництві. Наприклад, продуктивність і взаємини залежать від того, наскільки підлеглі і керівники задоволені своїм положенням в компанії [5].

Робочі відносини «керівника-підлеглого» — в ідеалі повинні бути чітко визначені і зафіксовані в документах типу інструкцій, розпоряджень. Якщо працівник не має чітких вказівок, що і як йому робити, відразу з'являються помилки, внаслідок росте обоюдне незадоволення і роздратування.

Для правильного використання законів поведінкового аналізу у формі заохочення-покарання важливого значення набуває чітко визначена цільова установка для фірми, компанії, будь-якого виробництва в цілому і для конкретного працівника, зокрема. Мета, поставлена перед підлеглими, та і перед фірмою, повинна виходити з реальності її досягнення і співпадати. З погляду поведінкового аналізу вирішене завдання або досягнута мета, це невідкладне отримання заохочення. Більше того, коли завдання виконане, людина отримує відразу як би декілька різних типів заохочень: заплавають гроші, похвалять керівництво, відзначать нагородою, надалі, можливо, будуть звертатися саме до неї з подібними завданнями, а у працівника вже є позитивний досвід його виконання і тому подібне

Будь-яка програма заохочення буде ефективною, якщо поведінка, яку треба закріпити, вже існує. Отже спочатку потрібно навчити людину виконувати певні дії і тільки потім вже починати програму заохочення. Аналітики розробили безліч методів ефективного навчання людей новій поведінці. Проте всі вони базуються на наступних основних принципах:

— Процес навчання потрібно будувати так, щоб звести число можливих помилок до мінімуму. Для цього, навчаючи складній поведінці, необхідно розділити її на ряд простих послідовних кроків. Кожен крок пояснюється або демонструється людиною, яка вже добре освоїла таку поведінку. Вдале повторення працівником, який навчається — заохочується, невдале — корегується.

— Повторення — головна основа для навчання. Повторювати необхідно, щоб нові дії віднімали у люди-

ни мало енергії. Чим менше зусиль витрачається для виконання, тим більше задоволення ця робота приносить. Більш того, спостереження і експерименти показують, що людина, яка змушена часто повторювати якусь спочатку навіть не дуже приємну їй поведінку, то з часом ця поведінка стає потребою.

— Кожна людина індивідуальна. Тому при навчанні повинні враховуватися особливості особи. Для когось, щоб повторити правильні дії, буде достатньо тільки спостереження; комусь потрібно буде виконати їх з викладачем; а комусь постійно необхідна під рукою покрокова інструкція.

— В процесі навчання людина повинна отримувати задоволення.

#### Висновки

— Людину не можна «мотивувати», потрібно шукати її власні мотиви і підбирати до них відповідні стимули.

— Кожній людині потрібний власний, індивідуальний вид заохочення.

— Продумувати тип заохочення, перевіряти його на практиці. Використовувати заохочення безпосередньо після закінчення працівником роботи.

— Покарання непродуктивний спосіб контролювати поведінку, але ще і небезпечний. Часто покарання приводить до нервозності в самому колективі.

— Робочі відносини «керівника-підлеглого», повинні бути чітко визначені і зафіксовані в документах.

— Мета, поставлена перед підлеглими і перед фірмою, повинна виходити з реальності її досягнення

— Необхідність навчити людину виконувати певні дії і тільки потім вже починати програму заохочення.

#### Література

1. Сорокоумов А. Не мотивувати, а шукати мотиви і підбирати стимули / А. Сорокоумов. — Режим доступу : <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=179>.

2. Чому люди не працюють? — Режим доступу : <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=163>.

3. Маковеев П. С. Управление развитием промышленного производства: мотивационные механизмы / П. С. Маковеев. — Одесса : ОГПУ, 2000 — 340 с.

4. Грейсон Д. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. К. Грейсон, К. О. Делл. ; пер. с англ. — М. : Экономика, 1991 — 319 с.

5. Психология управления : учебное пособие / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовская. — К. : Наук. світ, 2008. — 147 с.

6. Карпова Т. П. Управленческий учет : учебник для вузов / Т. П. Карпова. — М. : ЮНИТИ, 2000 — 378 с.

7. Кокіна В. Гідна зарплата стане мотивацією до праці / В. Кокіна // Урядовий кур'єр, 2007. 15 травня, №83 — С. 4.

8. Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 — 423 с.

9. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. — М. : Изд-во МГУ, 1990.—288 с.