

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# ПЛАН

1. Психологічні закони управління.
2. Особистість працівника і керівника.
3. Психологічні аспекти управлінської діяльності керівника.
4. Мотивація персоналу.
5. Створення позитивного клімату в колективі.

# ЗНАЙОМСТВО

- ▣ Назвіть, будь ласка, Ваше ім'я та місце де Ви працюєте
- ▣ Ваші очікування від тренінгу



# Функції управління

- Планування
- Керівництво
- Організація
- Координація
- Контроль
- Прийняття рішень
- Добір персоналу
- Вирішення фінансових питань
- Об'єднання людей
- Мотивація
- Оцінка
- Комунікація
- Ведення переговорів
- Укладення договорів

# Функції управління

- Робота в групах.



# ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАКОНИ УПРАВЛІННЯ



# Основними законами психології управління є:

1. Закон невизначеного відгуку.
2. Закон неадекватності взаємного сприйняття.
3. Закон неадекватності самооцінки.
4. Закон перекручування інформації.
5. Закон самозбереження.
6. Закон компенсації.

# Закон неадекватності взаємного сприйняття.

Людина ніколи не може  
осягти іншої людини з  
тією точністю й повнотою,  
що була б достатньою для  
серйозних рішень щодо  
цієї людини. Наше  
сприйняття влаштоване  
таким чином, що  
практично ніколи не  
буває точним і повним.



# Закон невизначеного відгуку.

- Цей закон ґрунтується на двох психологічних явищах - апперцепції й наявності стереотипів свідомості.
- Апперцепція - залежність сприйняття від минулого досвіду суб'єкта.
- Стереотипи свідомості - стійкі думки, оцінки, судження, які неточно й неповно відбивають навколишню дійсність і впливають на поведінку, створюючи явні або приховані комунікаційні бар'єри.



# Закон неадекватності самооцінки

Відомо, що самооцінка ніколи не буває адекватною - вона завжди або завищена, або занижена. Крім того, людині властиво в чомусь себе переоцінювати й у той же самий час у чомусь недооцінювати, і це накладає відбиток на висновки, які вона робить щодо себе.





# Аналіз результатів

$$\text{РДМ} = ((\text{РДМ2} - \text{РДС1}) + (\text{РДМ3} - \text{РДС2}) + (\text{РДМ4} - \text{РДС3})) : 3$$

|                | Рівень домагань   |
|----------------|-------------------|
| 5 і більше     | нереально високий |
| 3 – 4,99       | високий           |
| 1 – 2,99       | помірний          |
| - 1,49 – 0,99  | низький           |
| - 1,5 та нижче | нереально низький |

# Закон перекручування інформації

Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація (директиви, накази, розпорядження) має об'єктивну тенденцію до зміни змісту в процесі руху «зверху донизу». Ступінь зміни прямо пропорційна числу ланок, через які проходить інформація: чим більше працівників знайомиться з нею й передає її іншим людям, тим сильніше зміст відрізняється від первісного.

- **Модель комунікативного процесу** включає п'ять елементів:
- ХТО? (передає повідомлення) – Комунікатор
- ЩО? (передається) – Повідомлення
- ЯК? (відбувається передача) – Канал
- КОМУ? (спрямоване повідомлення) – Аудиторія
- З ЯКИМ ЕФЕКТОМ? – Ефективність



- Комунікація – це двостороння діяльність, де не можна бути зрозумілим та почутим, якщо друга сторона не хоче або не може вас зрозуміти. Проте це не привід знімати з себе відповідальність за результат комунікації, стверджуючи «їм не зрозуміти...», «він не хоче слухати...» тощо. Якщо ви хочете передати інформацію, ефективність спілкування стає вашою відповідальністю.

# Вправа “Зіпсований телефон”



# Що робити для того, щоб звести спотворення інформації до мінімуму?

Психологи рекомендують наступне:

- 1. Зменшити, наскільки це можливо, кількість ланок, що беруть участь у процесі поширення інформації.
- 2. Вчасно постачати співробітників всією необхідною інформацією з тих питань, які вони повинні вирішувати.
- 3. Підтримувати зворотній зв'язок
- з підлеглими з метою контролю за
- правильністю засвоєння одержуваних
- відомостей.



# Закон самозбереження

- Суть цього закону в тому, що одним із провідних мотивів, що визначають поведінку людей, є збереження особистого статусу, власного достоїнства. Пряме або непряме обмеження достоїнства викликає негативну реакцію.



# Закон компенсації

Людина, яка має якісь недоліки, складності або проблеми в одній області життєдіяльності, усвідомлено або неусвідомлено намагається компенсувати їх посиленою роботою в іншій області. Стосовно до психології управління це означає, що при високому рівні стимулів до даної роботи або високих вимогах до людини недолік будь-яких здібностей до даного виду діяльності відшкодовується іншими способами або навичками й умінням працювати. Якщо це відбувається неусвідомлено, то необхідний досвід здобувається методом проб і помилок. Але якщо компенсація здійснюється свідомо, те ефект від неї можна збільшити.

# Особистість працівника і керівника

1. Основні біосоціопсихічні властивості особистості (структура особистості за Е. Берном, властивості особистості, темперамент, тип мислення, інтелект (загальний, соціальний, емоційний), велика п'ятірка.
2. Якості і риси керівника, який досягає успіху.
3. Причини неуспішного керівництва.

# РОБОТА У ГРУПІ

- Оберіть одну з картинок, яка, на Вашу думку, найкраще демонструє Ваші якості керівника
- Поясніть, чому Ви обрали саме цю картинку



# 1. Основні біосоціопсихічні властивості особистості.

- Структура особистості за Е.Берном
- властивості особистості: темперамент, тип мислення, інтелект (загальний, соціальний, емоційний)
- п'ятифакторна модель особистості

# Структура особистості за Е.Берном

- Три стани особистості:
- Батько – турбота і критичність. Батьківське «Я» складається із правил поведінки, норм, що дозволяють індивіду орієнтуватися у стандартних ситуаціях на основі стереотипів поведінки. Забезпечує вірогідність успіху в ситуаціях дефіциту часу на роздуми, аналіз.
- Дорослий – сприймає і переробляє логічну інформацію, приймає помірковані рішення, без емоцій перевіряє їх реалістичність. Сприяє адаптації в нетипових ситуаціях з усвідомленням наслідків і відповідальності прийнятого рішення. Свідома поведінка.
- Дитина – це життя за принципом почуттів. На поведінку впливають почуття, що залишилися з дитинства.
- ТЕСТ

# Властивості особистості

- Темперамент:
- Холерик (сильний, рухливий, імпульсивний)
- Сангвінік (сильний, рухливий, врівноважений)
- Флегматик (сильний, інертний, врівноважений)
- Меланхолік (слабкий, інертний, імпульсивний)

# Високореактивні (сангвініки та холерики)

- Знижують продуктивність у ретельно регламентованій діяльності;
- Швидко втомлюються за умов регламентації;
- Віддають перевагу лише кінцевій меті та мінімуму додаткових вказівок.
- Ефективно працюють тривалий час без перерви і з малою кількістю помилок за умов, що дії будуть неоднорідні, різноманітні з можливістю перерви.
- Підвищують ефективність роботи, якщо вона вимагає зміни об'єктів спілкування, ритму життя, вирішення завдань.
- Рівень домагань характеризується нереалістичністю.

Низькореактивні (флегматики  
та меланхоліки)

# Тип мислення

| Психічні процеси | Ліва півкуля                         | Права півкуля                        |
|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Сприйняття       | абстрактне                           | Конкретне, сенсорне, емоційне        |
| Увага            | концентрована                        | розподільна                          |
| Пам'ять          | Довільна, смислова, словесно-логічна | Мимовільна, механічна, образна       |
| Мислення         | Понятійне, мова, логіка, ригідність  | Образне, уява, інтуїція, лабільність |
| Мовлення         | Словниковий і граматичний склад      | Інтонаційно-голосова виразність      |

Інтелект – це система психічних процесів, які забезпечують реалізацію здатності індивіда до оцінки ситуації, прийняття рішення та відповідної корекції поведінки.

- Загальний (IQ) - здатність до навчання.
- Соціальний - здатність розуміти людей і взаємодіяти з ними.
- Емоційний (EQ) - здатність розуміти, аналізувати та управляти власними емоціями та емоціями інших людей.

# П'ятифакторна модель особистості (Велика "п'ятірка")

- екстраверсія: товариськість, напористість або спокій, пасивність;
- доброзичливість (приємність): доброта, довіра, теплота або ворожість, егоїзм, недовіра;
- сумлінність (надійність): організованість, ґрунтовність, надійність або безтурботність, недбалість, ненадійність;
- емоційна стабільність: розслаблення, урівноваженість, стійкість або нейротизм - нервозність, пригніченість, дратівливість;
- відкритість до досвіду: спонтанність, креативність або обмеженість, пересічність, вузькість інтересів.

# **BFQ-2-UA - Опитувальник «Велика П'ятірка»**

- Автори: Джан Вітторіо Капрара, Клаудіо Барбаранелі, Лаура Борджоні, Мішель Веччіоне.
- MMPI-2
- 16-факторник Кеттела та ін.

## 2.Якості і риси керівника, який досягає успіху.

- Психологічні;
- Інтелектуальні;
- Професійні;
- Соціальні.

# ПСИХОЛОГІЧНІ

- Прагнення до лідерства, здатність до керівництва.
- Сильні волюві якості.
- Готовність до розумного ризику.
- Прагнення до успіху, честолюбство.
- Здатність до домінування в екстремальних умовах.
- Самодостатність особистості.
- Комбінаторно-прогностичний тип мислення (гнучкість, логічність, інтуїтивність, прогностичність, темп).
- Стресостійкість.
- Адаптивність.

# ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ

- Прагнення до постійного самовдосконалення.
- Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень.
- Панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління).
- Мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення.
- Здатність до самоаналізу.
- Вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній.
- Психологічна освіта.

# ПРОФЕСІЙНІ

- Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу.
- Глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки.
- Уміння мотивувати персонал.
- Мистецтво приймати креативні рішення
- Схильність і здатність знаходити людські резерви на підприємстві.
- Уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час.
- Діловитість, ініціативність, підприємливість.

# СОЦІАЛЬНІ

- Уміння враховувати політичні наслідки рішень.
- Схильність керуватися принципами соціальної справедливості.
- Мистецтво попереджувати і вирішувати конфлікти.
- Тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми.
- Уміння брати на себе відповідальність.
- Беззастережно дотримуватися правил, які прийняті організацією.
- Уміння заохочувати персонал до дискусій.
- Уміння тримати баланс (залишатися "цілим" під тиском на горі і опором знизу).

### 3. Причини неуспішного керівництва.

- Манія величі, ілюзорна віра в свою непогрішність.
- Надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти "шахрай", то всі навколо схожі на тебе.
- Амбітність, зверхність у стосунках з оточуючими.
- Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.
- Невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну.
- Невміння або небажання бути відвертим і привітним зі своїми підлеглими.
- Невіра в здібності своїх підлеглих.

# Причини неуспішного керівництва

- Керування роботою безпосередньо, замість того, щоб ефективно її розподіляти між підлеглими.
- Тримання всіх важелів управління в одних руках, одноосібне прийняття рішення, стримування ініціативи підлеглих.
- Невіра у професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.
- Виконання передусім знайомої і приємної роботи.
- Невміння розробляти стратегію і тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

# ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА



- Планування та вирішення управлінських задач;
- помилки при прийнятті управлінських рішень;
- принципи планування робочих завдань (принцип Парето, АБВ-аналіз, принцип Ейзенхауера);
- оптимальна організація роботи;
- контроль ефективності роботи;
- установки, які блокують свідомість;
- креативне управління і ефективність організації

# Планування та вирішення управлінських задач

- Управлінські рішення – це вибір певного порядку дій із можливих варіантів.
- Це виконання управлінських завдань, тобто виконання власних функцій та взяття відповідальності на себе.

# Етапи управлінського рішення:

- Постановка проблеми.
- Виявлення альтернатив та вибір оптимального варіанту.
- Реалізація рішення та контроль результатів.

# Помилки при прийнятті управлінських рішень

- Неквапливість, відсунення рішення до тих пір, коли для підготовки вже не залишається часу. В результаті приймаються необдумані, поспішні рішення, шкода від яких є очевидною.

Недостатній аналіз можливих наслідків рішення або просто його відсутність.

- “Якщо неприємність може трапитися, то вона обов'язково трапиться”.



Егоцентризм в рішеннях, орієнтація на себе, на власну вигоду, без уваги до інших можливих наслідків.



- Ухвалення рішення по натхненню, інтуїтивно.
- Відкидання раціональних аспектів, прийняття рішення на основі симпатій, настроїв.

- Впевненість керівника в тому, що він не може зробити помилку, що всі його рішення правильні та відмова від порад інших людей.
- Небажання або нездатність вчитися на помилках, повторення неправильних рішень.

# Принципи планування робочих завдань

- принцип Парето
- АБВ-аналіз
- принцип Ейзенхауера

# Принцип Парето (80:20)

- 20% клієнтів дають 80% прибутку
- 80% клієнтів дають 20% прибутку
- 20% помилок обумовлюють 80% втрат
- 80% помилок обумовлюють 20% втрат
- Під час роботи за 20% часу досягається 80% результатів, а за 80% часу – 20% результатів.
- Спочатку складні завдання потім легкі.

# АБВ-аналіз

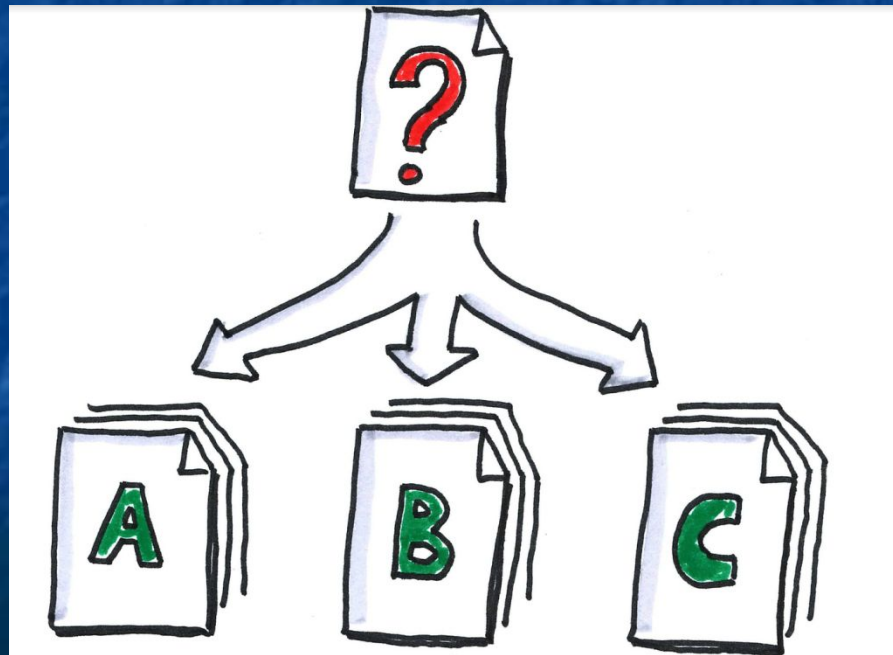
- Важливі завдання (А) – 15% справ – результативність 65%
- Менш важливі (Б) – 20% справ – результативність 65%
- Несуттєві задачі (В) - 65% справ – результативність 15%

# Що означає оволодіти принципом АБВ-аналізу?

- Навчитися класифікувати задачі за категоріями.
- Визначити чергу їх вирішення.
- Виділити необхідний час для їх рішення.

# Як це зробити?

- Класифікуйте всі справи, які вам необхідно зробити за категоріями.



# Питання, які зроблять вирішення задач категорії легше.

- З вирішенням яких завдань я в найбільшому ступені наближаюсь до втілення головних цілей (особистих та професійних)?
- Чи можу я за рахунок виконання якогось одного завдання вирішити відразу декілька інших?
- Вирішивши які завдання, я зможу зробити максимальний внесок в досягнення мети мого підприємства, справи тощо.
- Виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь?
- Невиконання яких завдань може мати найбільш негативні наслідки?

# Визначте час на вирішення завдань.



# Принцип Эйзенхауэра



# МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

**СРОЧНЫЕ ДЕЛА**

**НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА**

**ВАЖНО**

- РАЗРЕШЕНИЕ КРИЗИСОВ;
- НЕОТЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ;
- ПРОЕКТЫ, У КОТОРЫХ ПОДХОДЯТ СРОКИ;

- ПЛАНИРОВАНИЕ НОВЫХ ПРОЕКТОВ;
- ОЦЕНКА ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ;
- НАЛАЖИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ;
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ НОВЫХ ПЕРСПЕКТИВ, АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ;

**НЕВАЖНО**

- ПРЕРЫВАНИЯ, ПЕРЕРЫВЫ;
- НЕКОТОРЫЕ ТЕЛ. ЗВОНКИ;
- НЕКОТОРЫЕ СОВЕЩАНИЯ;
- ОБЩЕСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ;

- РУТИННАЯ РАБОТА;
- НЕКОТОРЫЕ ПИСЬМА;
- "ПОЖИРАТЕЛИ" ВРЕМЕНИ;
- РАЗВЛЕЧЕНИЯ.

# Оптимальна організація роботи

- Використання робочого часу пов'язано з встановленим режимом роботи. Невпорядкованість режиму праці призводить до довготривалого робочого дня, який іноді триває до 10-15 годин. Недопустимість такого положення визначає наука управління, яка встановлює взаємозв'язок між тривалістю робочого дня і інтенсивністю праці. Збільшення тривалості робочого дня поєднується з пониженням рівня інтенсивності праці і навпаки.

- Працездатність людей протягом робочого дня змінюється за стадіями. Початок робочого дня називається періодом працювання. Його період коливається від стану і підготовленості людини, а також від складності роботи, що виконується. Подальші 2-3 години характеризуються максимальною працездатністю, після чого вона знижується. Друга половина робочого дня відрізняється від першої більш низьким рівнем працездатності. Втомилення настає швидше, тому період зниження працездатності після обідньої перерви настає раніше. Ось чому рішення складних питань треба планувати у періоди найбільшої працездатності. До таких питань треба віднести творчу роботу за перспективами розвитку організації, обговорення найбільше актуальних питань і прийняття рішень за ними.

# Темпінг-тест



## Термін найбільшої працездатності залежить від таких факторів:

- складності і інтенсивності праці;
- здоров'я людини;
- умов праці;
- соціально-економічних умов;
- психологічного клімату у колективі;
- правильності перерв протягом робочого дня тощо.

# Контроль ефективності роботи

- Контроль є необхідним тому що:
  1. Зникає невизначеність.
  2. З'являється можливість передбачати кризові ситуації.
  3. Виявляться не лише і не стільки помилки, як успіхи.

Контроль – це порівняння того, що є, з тим, що має бути.

- Безконтрольність породжує апатію і незадоволеність з боку підлеглих.
- Якщо мене не контролюють, значить:
- моя праця неважлива, другорядна;
- немає критеріїв за якими я міг би оцінити роботу;
- я не знаю чи правильно я виконую роботу.

# Види контролю.

1. Попередній контроль, який проводиться до початку роботи (договори, інструкції, правила).
2. Поточний контроль, тобто вимірювання результатів роботи, зворотній зв'язок та коригування дій.
3. Заключний контроль, тобто фіксація підсумкових результатів, оцінка та санкції (заохочення та покарання).

# Помилки контролю

- Випадковий контроль.
- Тотальний контроль.
- Прихований контроль.
- Контроль улюбленої справи.
- Контроль-проформа.
- Контроль через недовіру.
- Контроль без зворотнього зв'язку.
- Поверховий контроль.
- Нестандартний контроль.

# Установки, які блокують свідомість

1. Всі повинні мене любити та схвалювати те, що я роблю.
2. Людина має бути ідеальною, бездоганною у всіх відношеннях та досягати успіху в будь-якій сфері.
3. Існують помилкові вчинки і кожен, хто їх здійснив, має бути покараний.
4. Жахливо, коли в мене виходить не так, як хочеться.
5. Людина засмучується через зовнішні обставини на які не може вплинути.
6. Можлива неприємність породжує неспокій. Доки небезпека не мине, треба весь час її очікувати та готуватися до неї.

## Установки, які блокують свідомість

7. Уникати труднощів та відповідальності легше, ніж брати їх на себе та справлятися з ними.
8. В житті завжди потрібен хтось, хто сильніше, могутніше, на кого можна покластися.
9. Поведінка людини сьогодні визначається тим, що впливало на неї в минулому. Вплив минулого неможливо подолати.
10. Те, що роблять інші, для нас дуже важливо. Тому необхідно докласти усіх зусиль, щоб вони змінились в потрібному напрямку.
11. Кожна проблема має єдине правильне рішення. Його необхідно знайти – в цьому полягає головне завдання.

# МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

- підвищення ефективності праці персоналу через стимулювання і формування сталих мотивів;
- сучасні теорії мотивації;
- ефективність матеріальної та нематеріальної мотивації в залежності від потреб особистості.

“Коли мова йде про те, щоб компанія рухалась вперед, вся суть – в мотивації людей.”  
Л.Якокка



# Підвищення ефективності праці персоналу через стимулювання і формування сталих МОТИВІВ

- Стимулювання праці – це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці.

**Стимулювання** – це дія, спрямована на активізацію мотиваційного процесу. Однак стимулювання може бути не тільки зовнішнім, а й внутрішнім.

Прийоми самостимулювання включають:

- самопереконавання
- самонавіювання
- самосхвалення.

## *Стимулювання принципово відрізняється від мотивування.*

- Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання — це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. При цьому чим вище рівень розвитку стосунків в організації, тим рідше як засіб управління людьми застосовується стимулювання.



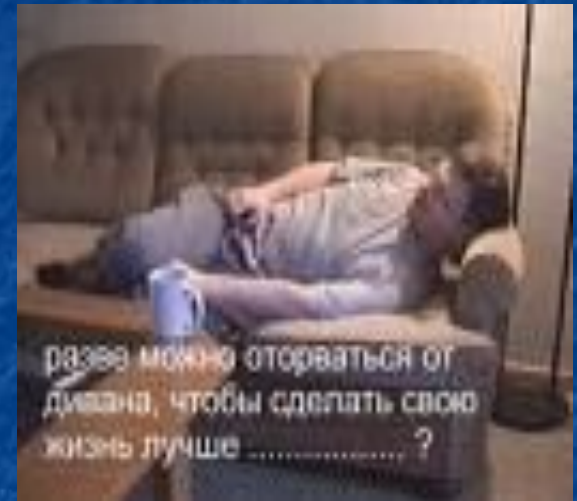
# Трансформація потреб у мотиви

**Мотив** – це те, що викликає визначені дії людини. Мотив знаходиться “усередині” людини, має “персональний” характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх щодо людини факторів, а також від дії інших, виникаючих паралельно з ним мотивів.

**Мотивування** – це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній визначених мотивів. Мотивування становить серцевину й основу управління людиною. Ефективність управління дуже сильно залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивування.

# *Мотивація*

це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей.



Якщо подивитися, на що в діяльності людини робить вплив мотивація, то з'ясується, що це наступні характеристики діяльності:

- зусилля;
- старання;
- наполегливість;
- сумлінність;
- спрямованість.



У залежності від цілей мотивування, її задач, можна виділити два основних типи мотивування:

- *Перший тип* полягає у виклику дії визначених мотивів шляхом зовнішніх впливів на людину. Ці дії призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату.
- *Другий тип* мотивування своєю основною задачею має формування визначеної мотиваційної структури людини. Тут основна увага звертається на розвиток і підсилення бажаних для суб'єкта мотивування мотивів дій людини, і навпаки, послаблення тих мотивів, що заважають ефективному управлінню людиною.

# Теорії мотивації

- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу
- Теорія ERG Альдерфера
- Теорія двох факторів Герцберга
- Теорія набутих потреб Мак Клеланда
- Теорія справедливості (модель Адамс).

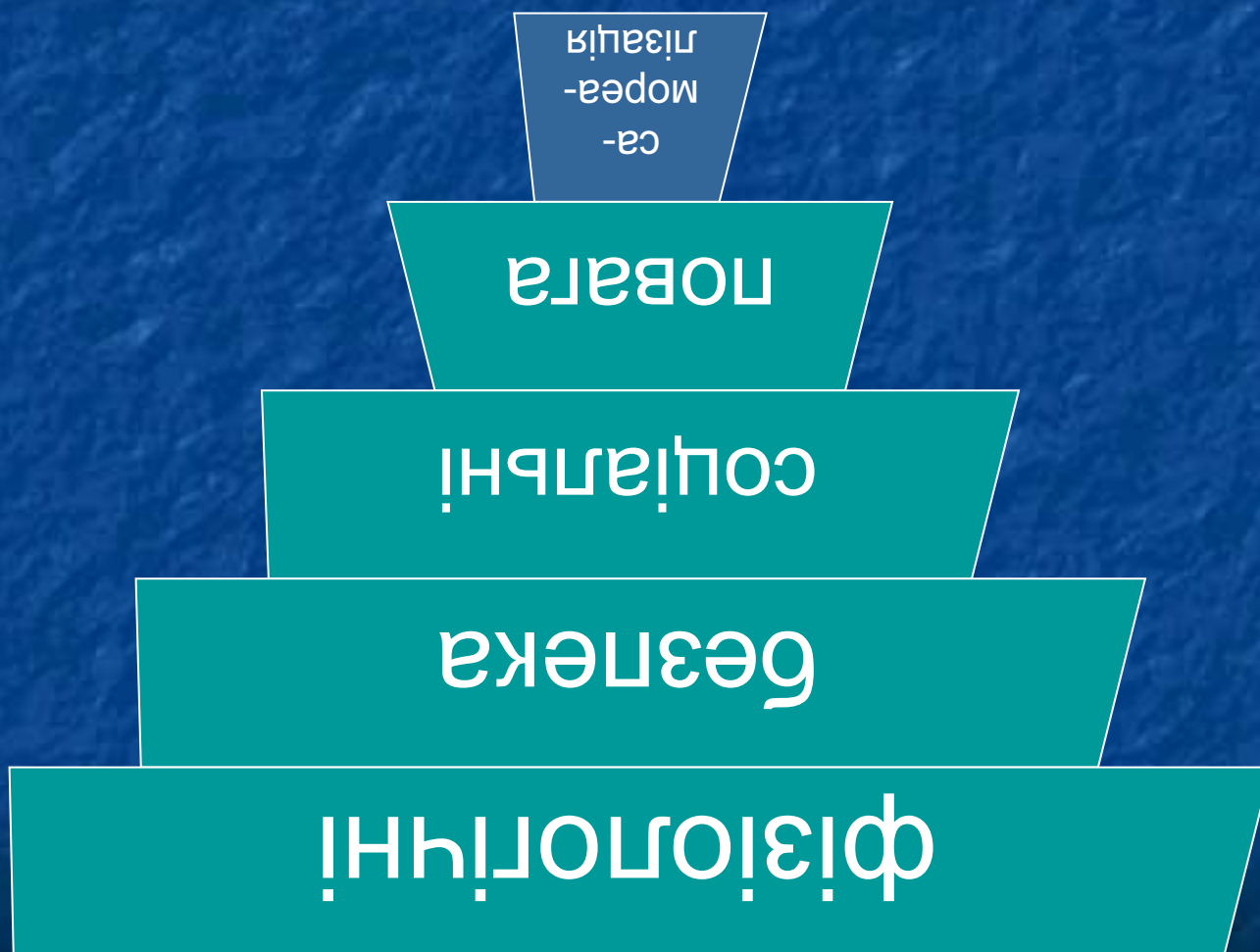
# Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

1. Люди постійно відчують якісь потреби.
2. Люди випробують визначений набір сильно виражених потреб, що можуть бути об'єднані в окремі групи.
3. Групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні відносно одна до одної.
4. Потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій. Задоволені потреби не мотивують людей.
5. Якщо одна потреба задовольняється, то на її місце виходить інша незадоволена потреба.

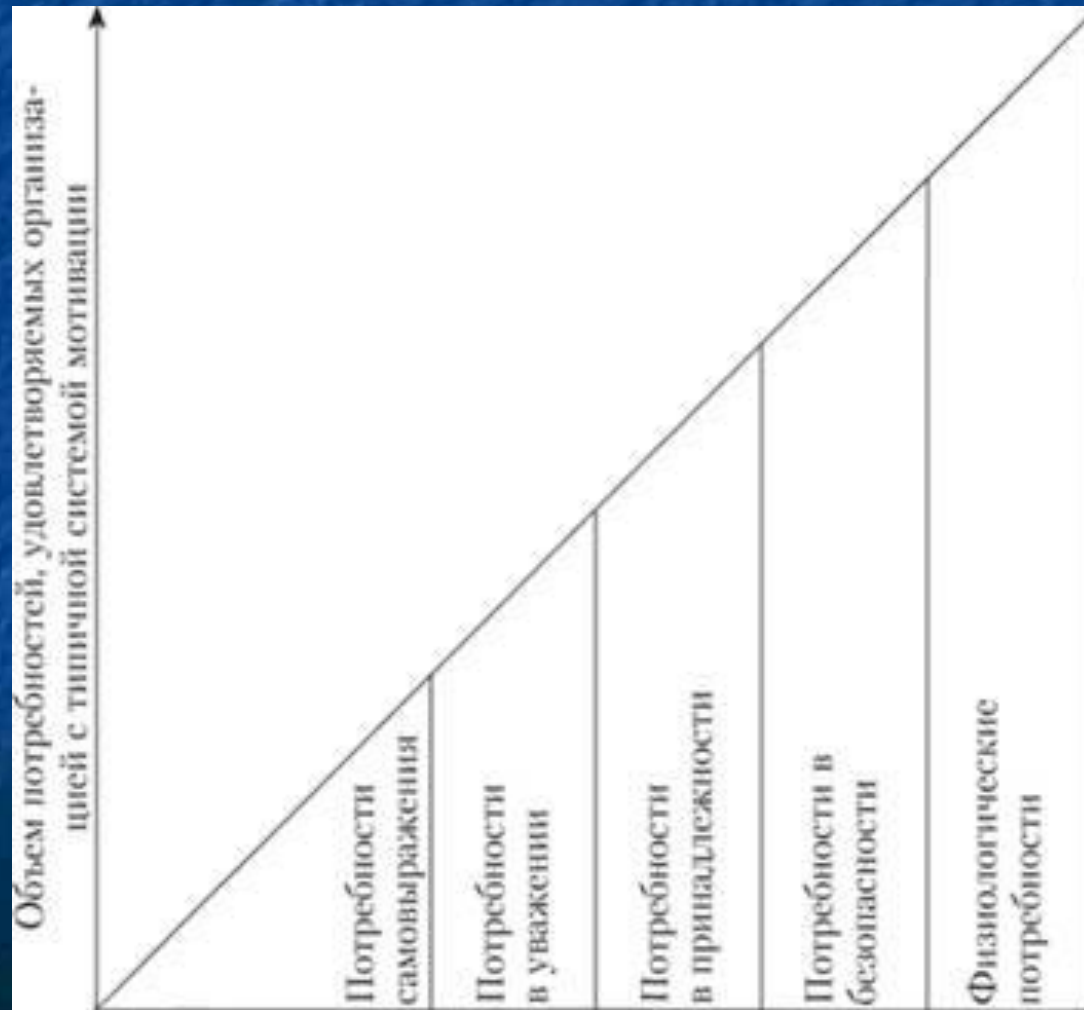
# Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

6. Звичайно людина відчуває одночасно кілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії.
7. Потреби, що знаходяться ближче до основи “піраміди”, вимагають першочергового задоволення.
8. Потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як у загальному задоволенні потреби нижчого рівня.
9. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

# ПІРАМІДА МАСЛОУ



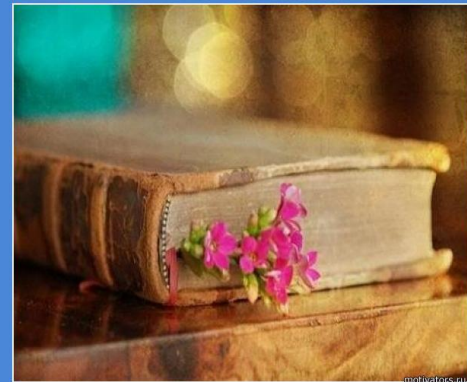
*Паралельне мотивування* передбачає надання системі управління таких характеристик, які дозволили б будь-якому працівнику отримувати задоволення за всіма категоріями потреб.



# Приклад зв'язку потреб, їх прояву і засобів задоволення

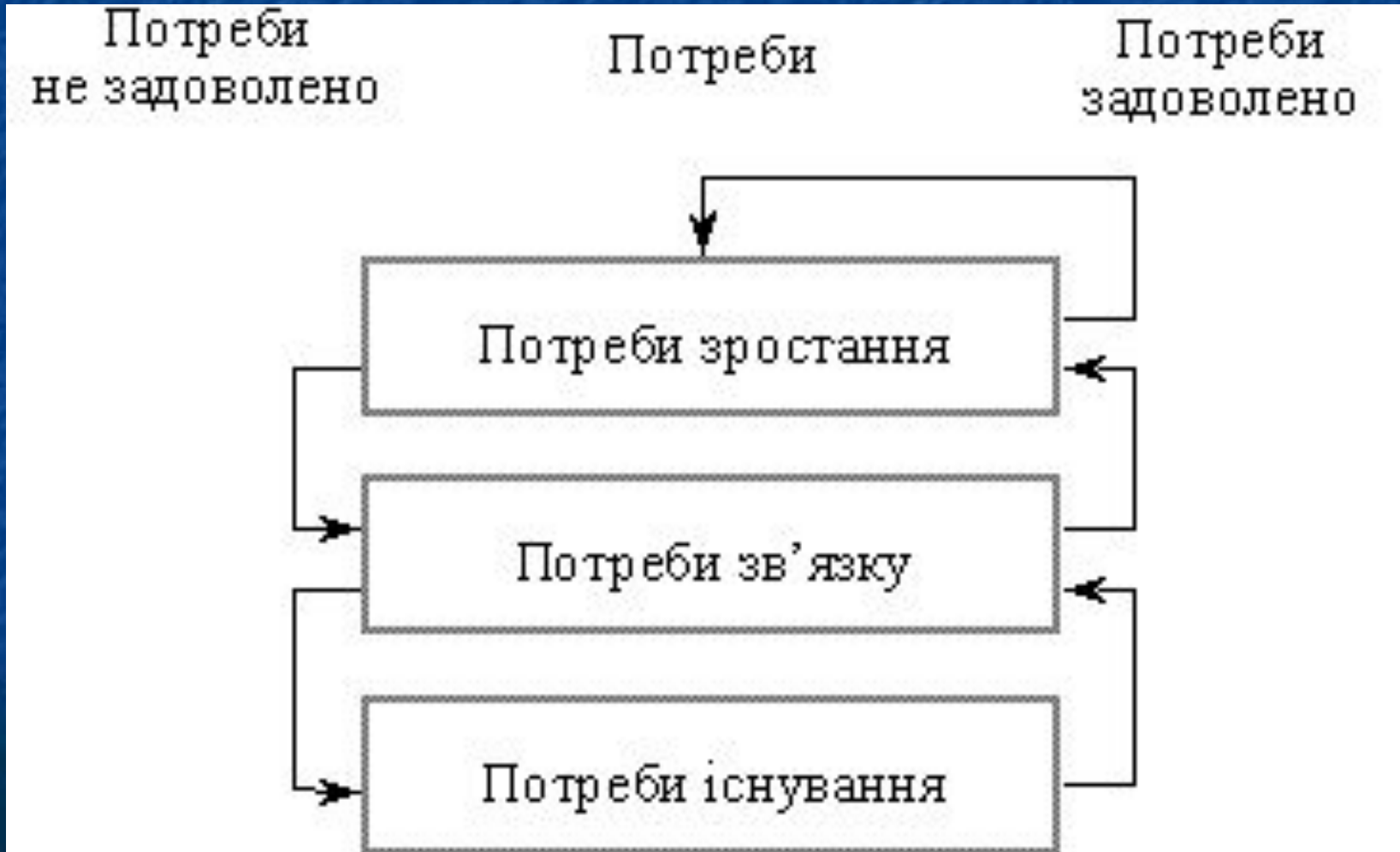
| Групи потреб                | Форми прояву потреб                             | Засоби задоволення потреб                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| самоствердження             | Прагнення до досягнення результатів             | Представлення творчої роботи                |
| визнання і самоствердження  | Бажання посісти визначене положення в колективі | Присвоєння рангів чи звань                  |
| приналежність і причетність | Прагнення до встановлення дружніх стосунків     | Заохочення створення неформальних груп      |
| безпека                     | Прагнення до запобігання небезпечних змін       | Створення системи страхування               |
| фізіологічні потреби        | Бажання регулярно і якісно харчуватися          | Створення легко доступних систем харчування |

# ТЕСТ Визначення потреб

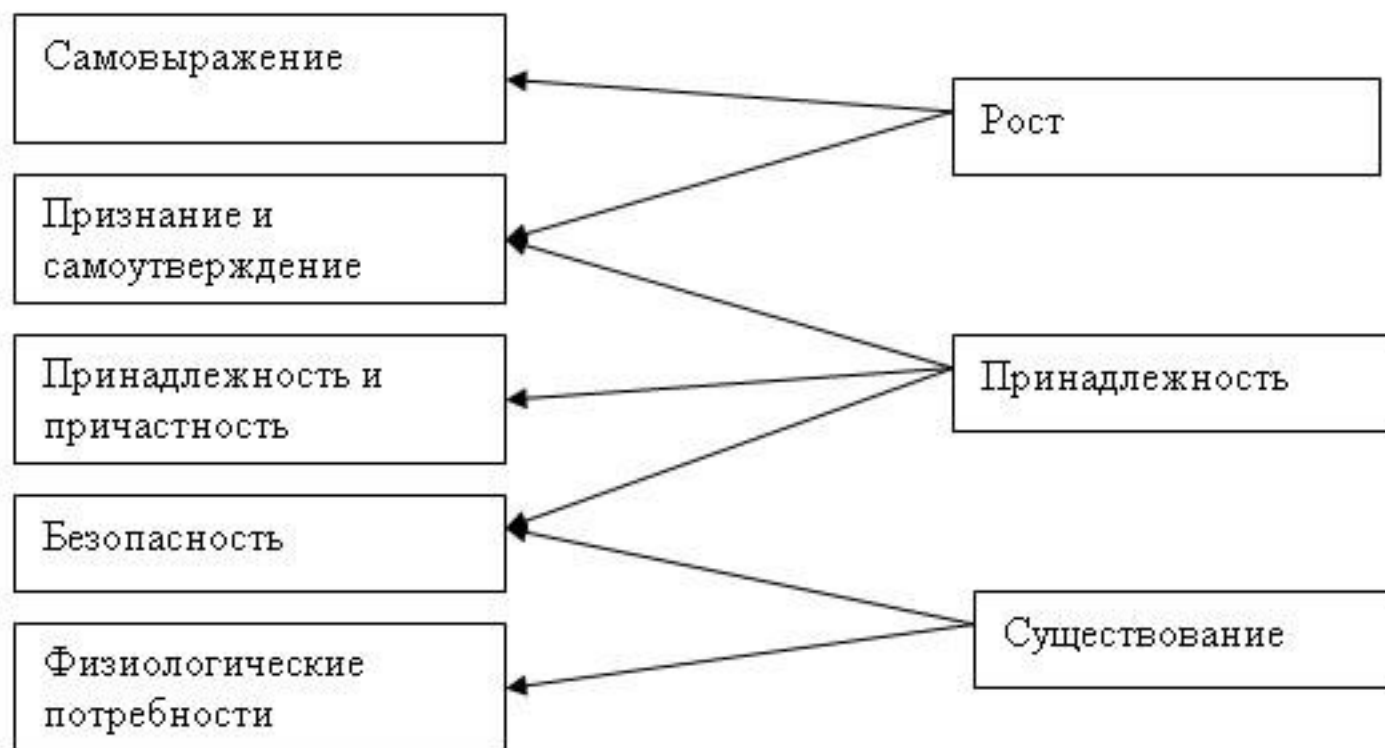


Порой требуется прочитать уйму  
книг, чтобы понять несколько строк...

# Теорія ERG Альдерфера



# Співвідношення ієрархії потреб теорії Маслоу і теорії Альдерфера



# Теорія двох факторів Герцберга



# Теорія набутих потреб

## ТЕОРИЯ МАК-КЛЕЛЛАНДА

Потребность власти

Потребность сопричастности

Потребность в успехе,  
достижениях



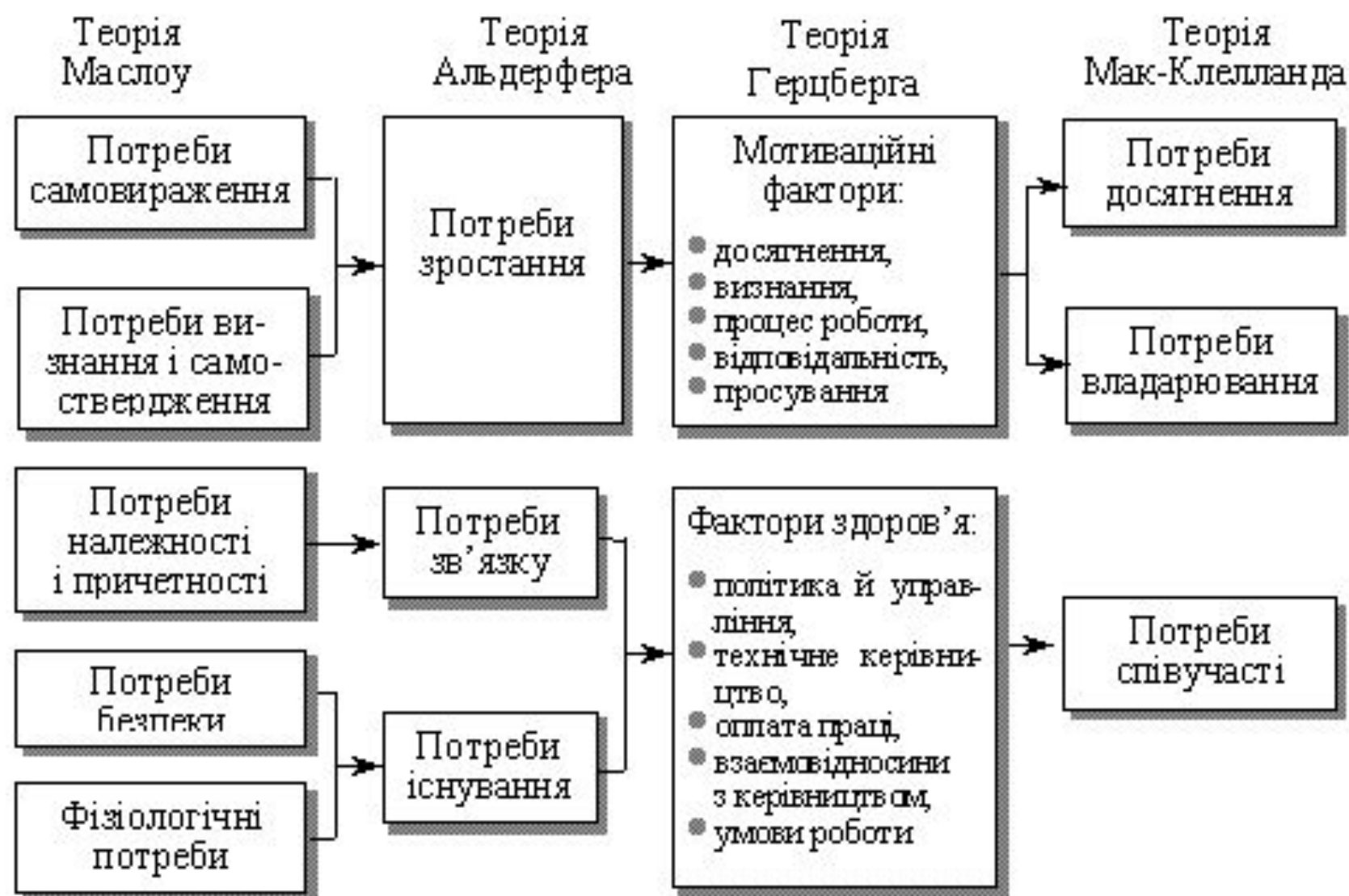
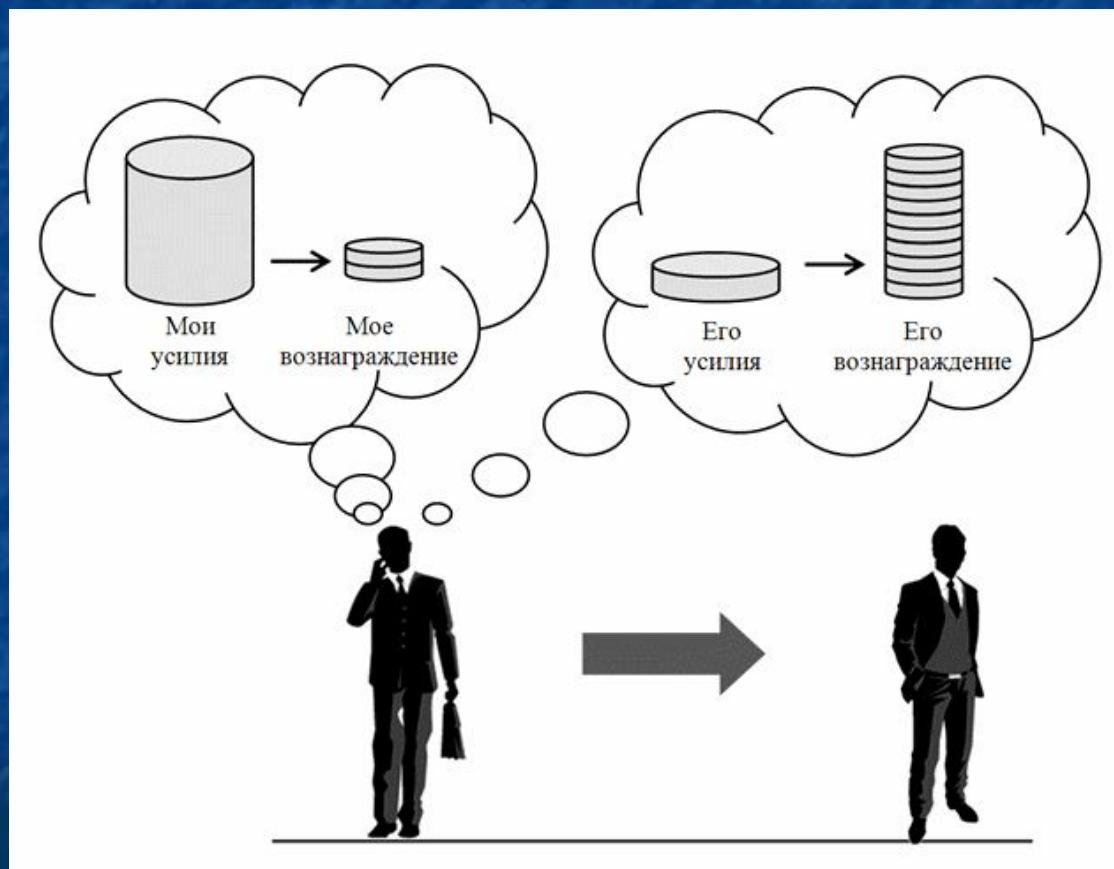


Рис. 9. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

# Теорія справедливості (модель Адамс).



Процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої і внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього підприємства, так і окремих працівників.



Розрив між мотивацією і результатами праці породжує серйозну управлінську проблему: *як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати?*

Якщо винагороджувати тільки за результатами праці, то тоді можна демотивувати працівника, який отримав низький результат, хоча й старався і затратував великі зусилля. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника в залежності від мотивації, без обліку реальних результатів його праці, то можна викликати погіршення результатів роботи менш мотивованих, продуктивних працівників. Очевидно, рішення даної проблеми носить *ситуаційний характер*. І менеджери повинні знати і пам'ятати про те, що в керованому ними колективі дана проблема може виникати, і її рішення не є настільки очевидним і простим.

## *Мотиваційний процес*

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути представлена у виді шести наступних стадій:

- **Перша стадія:** Виникнення потреб.
- **Друга стадія:** Пошук шляхів усунення потреб.
- **Третя стадія:** Визначення напрямку дії.
- **Четверта стадія:** Здійснення дії.
- **П'ята стадія:** Здійснення дії за одержання винагороди.
- **Шоста стадія:** Усунення потреб.



# Тест самоактуалізація (САТ)



- Людина, яка самоактуалізується більш самостійна, схильна до творчості та саморозвитку, намагається самореалізуватися, самоствердитися, орієнтується на вищі цінності (справедливість, красу), їй притаманні наступні риси:
- ефективне сприйняття реальності;
- спонтанність, простота, природність;
- центрованість на завданні (на відміну від центрованості на собі);
- більш глибокі міжособистісні стосунки;
- демократичність;
- почуття гумору.

# Ефективність матеріальної та нематеріальної мотивації в залежності від потреб особистості



- Американський соціолог В. Оучі запропонував концепцію мотивації праці з урахуванням японського досвіду.
- За цією концепцією, крім матеріального та морального заохочення працівник повинен стимулюватися ще й “корпоративним духом”, а саме – бути залученим у життя своєї фірми.



- Замість того, щоб “відбувати” свої години, він повинен стати членом “фірмової сім’ї”, відчувати, що його внесок важливий для всіх його колег і для організації в цілому.



Для цього рекомендується культивувати “корпоративні” традиції: влаштовувати спільні спортивні заходи, корпоративне навчання, вечірки, сніданки у шефа тощо.



- Найкращою є така система стимулювання праці, яка забезпечує кожній конкретній особистості комфортні умови життєдіяльності залежно від домінуючих потреб



Потратив час на планирование  
Сбережете 3-4 часа для работы и отдыха



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Nexus<sup>2</sup>