

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ КОЛЕКТИВІВ**

За ступенем мотивації на роботу колективи діляться на групи "X", "У" і "Z". Група "X" не мотивована на роботу. Склад її звичайно різнорідний за віком, статі, національності, складається з низько кваліфікованих працівників з "совковою" психологією і чітко вираженою установкою на мінімальну віддачу й бездіяльність. Іноді це може бути інтелектуальна група, яка розглядає роботу як клуб, де можна проводити час у приємному суспільстві, займатися комп'ютерними іграми, бесідами, читанням літератури і т.п. Ефективність і результативність такої групи низькі. Мотивувати роботу членів групи "X" може авторитарний керівник за рахунок централізації у своїх руках функцій керування, застосування директивного стилю, чіткого планування і контролю, а також твердого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання й порушують трудову дисципліну. Низько кваліфіковані виконавчі члени такої групи мають потребу в навчанні. Групі "X" не можна доручати складні роботи, які вимагають високої якості виконання. Група "У" частково мотивована на роботу. Як правило, такі групи створюються без обліку професійної й статевої та вікової структури, з розподілом формальних і неформальних лідерів у мікрогрупах, з більшою питомою вагою людей, які не мають рівня знань і вмінь, достатніх для виконання поставлених завдань. У групах "У" багато працюючих і старанних працівників, але немає чітко поставлених завдань і ресурсного забезпечення, домінує зрівняння в оплаті праці передових і відсталих працівників. У колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги, протиріччя між окремими мікрогрупами й особистостями. Для посилення мотивації такої групи керівник повинен зробити наступне: виявити неформальних лідерів і призначити їх на посади бригадирів, майстрів,

керівників проектів; правильно визначити цільові завдання і розподілити функції керування з частковою передачею повноважень керівникам мікрогруп або неформальних лідерів; використовувати переважно демократичний тип керування; правильно використовувати винагороду за результати праці й покарання за зриви виконання завдань; постійно піклуватися про підтримку в колективі гарного клімату. Група "Z" повністю мотивована на роботу, має високий рівень кваліфікації й відносно однорідний склад за віком, освітою, інтересами і мотивацією. Внутрішні протиріччя легко переборюються і психологічний клімат у колективі дуже гарний. Як правило, група "Z" складається з передових працівників, мотивованих самоствердженням і високим рівнем морального заохочення. У групі "Z" переважають демократичний або ліберальний стилі керівництва. Тому керівник групи може передати частину своїх повноважень у мікрогрупи; активно підключати членів групи до процесу прийняття рішень, наголошуючи на колегіальність, а не на єдиноначальність; активно застосовувати винагороду за досягнуті високі результати і якість праці.

На мотивацію групи впливають вид діяльності, ступінь її спільності або розрізненості, націленість на роботу, мораль, сумніви, які можуть привести її до розпаду, зв'язок з причинами, що привели до її утворення, об'єднуючі мотиви. Тому, ті, хто працюють з колективами повинні знати фактори, що впливають на мотивацію груп:

1. Кількість членів групи. Оптимальний розмір – 5-9 осіб. Подальше збільшення розміру групи послаблює мотивацію її членів, посилює тенденцію поділу її на частини, появи цілей, що не узгоджуються, розпаду.
2. Якісний склад групи суттєво впливає на її мотивацію і може розглядатися з точки зору полу, віку, професії, особистісних якостей, інтелектуального рівня та ін. Більш ефективним вважається різнорідний колектив.
3. Просторове розміщення членів групи також впливає на мотивацію. У кожного члена групи повинно бути постійне робоче місце, особистий простір.
4. Групові норми – неписані закони і правила поведінки, які поступово складаються у будь-якому колективі.

Мотивація групи залежить від ступеню сприйняття норм її членами, оскільки для того, щоб працювати в групі необхідний певний конформізм. 5. Згуртованість групи – характеристика єдності її членів, узгодженості їх спільних дій і міцності взаємовідносин. Учасники згуртованої групи добре мотивовані на спільну роботу. Підвищується задоволення людей роботою, покращується результат праці. 6. Статуси і ролі членів групи.

Рекомендації щодо посилення мотивації групи: 1. Добір у групу людей близьких по духу, смаками, поглядами. 2. Розташування членів групи ближче один до одного у територіальному відношенні. 3. Часте збирання групи разом, розвиток почуття приналежності до групи, залучення до спільно групових заходів. 4. Участь членів групи у прийнятті рішень, оскільки можливість впливу на загально групові процеси розвиває у членів групи позитивне сприйняття колективу. 5. Постановка загальних цілей – досяжних, конкретних, заохочуваних, таких, що співпадають з особистими інтересами кожного. 6. Укріплення довіри членів групи один до одного. 7. Розвиток здорового колективізму, солідарності, доброзичливості, прагнення до пошуку компромісів. Недопущення емоційної напруги у стосунках, вирішення конфліктних ситуацій.

### **Список літератури:**

1. Грэхэм Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
2. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003.
3. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2004.
4. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. Економіка підприємства. – Львів.: Новий світ-2000, 2004.