

А.А. Ярошук
вчитель англійської мови
Київського військового ліцею імені Івана Богуна,
м. Київ, Україна

ПОВЕДІНКА УПРАВЛІНЦЯ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ВМОТИВОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

***Анотація.** Загальні вимоги до керівника містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах. Але існує ряд морально-психологічних якостей управлінця (чесність і правдивість, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, об'єктивність і справедливість, воля і мужність), наявність або відсутність яких напряду впливає як на рівень продуктивності праці персоналу, так і на рівень компанії загалом.*

***Ключові слова:** керівник, мотивація, демотивація, стиль управління, стрес, стресостійкість.*

Розглядаючи будь-яку організацію, ми підсвідомо розуміємо, що складний процес її діяльності пов'язаний з такою рушійною силою, як керівник (він же управлінець чи менеджер), який своїми знаннями, вміннями та навичками направляє діяльність персоналу на дії, що, власне, і спричиняють розвиток тієї чи іншої організації. Але залежно від стилю керівництва управлінець може як мотивувати персонал до більш продуктивної діяльності, так і демотивувати його, що не може позитивно відобразитись на трудовій діяльності (відповідно, і на діяльності організації).

Поняття «мотивація» (з лат. *movere*) можна охарактеризувати як спонукання до дії; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість [10]. Також мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи (працівника) до дієвості, спрямованої на досягнення власних цілей чи цілей організації [7].

Виходячи з даного визначення мотивації (яке є не загальним поясненням терміну «мотивація», а саме дає характеристику цього поняття в контексті робочого процесу будь-якої організації), вона є однією із найважливіших задач керівника (управлінця / директора / начальника), успішне виконання якої призводить до злагодженої роботи колективу та організації.

Часто керівники-мотиватори в своїй діяльності відштовхуються від принципу «винагорода за поставлену задачу». Це є вид внутрішнього заохочення, який напряду пов'язаний з особистими вподобаннями, тобто нагородою є сама можливість займатися справою, яка приносить радість і задоволення.

Для деяких керівників, які піклуються про своїх підлеглих, важливим є надання працівнику відповідного статусу, це підвищує продуктивність праці та повагу до власної посади. Основними атрибутами статусу можуть бути окремий кабінет, службовий автомобіль чи хоча б наявність комфортного робочого місця з усім необхідним для роботи майном.

Ряд управлінців вважає головним підсилювачем мотивації гроші. Отримавши премію за додатково прикладені зусилля, працівник охоче візьметься за нову задачу більш важкого характеру, розуміючи, що це буде оцінено по заслугам.

Та все ж привітність, доброзичливе ставлення та справедливі рішення зіграють тільки на користь керівнику, який зацікавлений у процвітанні компанії [3].

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки з метою досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей – їх інтереси – мотиви діяльності – дії.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці співробітників, які досягли високих результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація схвального відношення фірми до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників [4].

Якщо процес мотивації персоналу – це дії, спрямовані на спонукання людини до досягнення цілей, то демотивацію можна позначити як дію чи бездіяльність роботодавця, в результаті якого внутрішнє бажання працювати у людини знижується. Також під поняттям «демотивація» слід розуміти втрату інтересу до роботи. Даний процес часто може бути викликаний не лише внутрішніми факторами (особисті проблеми в сім'ї, фізична втома, емоційне вигорання), а й зовнішніми (відсутність очікуваного результату при докладанні великої кількості внутрішнього ресурсу; недооцінення, відсутність заохочення, недоброчливе ставлення, постійне вимагання більшого зі сторони керівника або чітко виражений авторитарний стиль керівництва директора). Тут гостро постає питання про виникнення стресових ситуацій (що викликає певний дисбаланс в роботі), а також рівня стресостійкості працівника.

Стрес – психічний стан, що зумовлений процесом взаємодії людини та зовнішнього середовища. Стрессова реакція розглядається як результат певних відносин між характеристиками висунутої вимоги та наявними у людини ресурсами для її подолання [1, с. 89].

За відсутності таких ресурсів людина може просто звільнитися, а компанія втратити цінного співробітника.

Стресостійкість – здатність людини адекватно переносити напружену або нестандартну ситуацію, не занурюючись у стан стресу [6], або інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності і здоров'я [2, с. 54].

Маючи низький рівень стресостійкості, працівник може змінити місце роботи на таке, де будуть більш сприятливі, створені керівником, психологічні умови та позитивний мікроклімат.

Розглянемо більш детально можливі дії роботодавця, що найчастіше стають причинами демотивації співробітника:

1) порушення домовленостей, до яких дійшли співробітник та працівник під час прийому на роботу або переведенні з однієї посади на іншу (що не оговорювалося під час прийому на роботу). Це стосується формального контракту: функціональних обов'язків працівника, системи мотивації (а саме матеріальної), які можуть відрізнитися від заздалегідь обумовлених або змінюватися. Наприклад, якщо співробітник прийнятий на випробувальний термін строком в один місяць, то продовження випробування до трьох місяців вже може бути психологічним випробуванням для нього. Якщо він був прийнятий на конкретно оговорену ставку, а потім в компанії відбуваються певні зміни (що впливає на розмір окладу не на користь співробітника), він потрапляє в умови невизначеності. Демотивує ще й зміна умов роботи: введення пропускового режиму, новий офіс в незручному місці, відстеження часу роботи онлайн замість звичного вільного графіка. Всі умови повинні бути максимально обумовлені і прописані.

2) ігнорування ініціативи зі сторони співробітника. Зазвичай нові співробітники сповнені ентузіазму і намагаються виявити ініціативу, пропонуючи яскраві ідеї – якщо їх не сприймати всерйоз, не розглядати чи не реагувати на них, процес де мотивації є неминучим. Часто співробітники виявляють ініціативу запровадити якісь зміни в роботі компанії, пройшовши навчальні курси та «згасають», якщо це виявляється непотрібно даній компанії, аж до пошуку нової роботи, де така ініціатива буде оцінена.

3) відсутність відчуття причетності до компанії через певні розбіжності корпоративних або особистих цінностей. У експертів існує думка, що під час прийому на роботу людині потрібно давати максимум інформації не тільки про компанію, в яку вона влаштовується, а й про працюючих там співробітників. Це може бути молодий активний колектив з велотурами на природу і корпоративними кросами або сімейна компанія, де виїжджають на спокійні пікніки сім'ями в автобусі з дітьми. Новоспечений працівник може бути не готовим грати в більярд або теніс в обідню перерву, чи ж навпаки, він може бути прихильником здорового способу життя і нарад в режимі онлайн, а в компанії менеджери традиційно вирішують питання неформально на перекурах.

4) недостатня оцінка досягнень співробітника. Зрозуміло, що робота оцінюється в грошових виплатах, та якщо рівень зарплати тривалий час не змінюється, логічно, що співробітник може відчувати себе недооціненим. Але не менш важливою є та сама моральна мотивація (заохочення у вигляді подяк, схвалення), роль якої роботодавці часто недооцінюють. Це не обов'язково має бути банальна похвала («молодець»), яка, втім, краще, ніж нічого. Потрібно визнавати і акцентувати увагу на окремих досягненнях і результатах. Це можна зробити, озвучивши дані досягнення, змінюючи статус співробітника, даючи йому невеликі нагороди. Якщо керівник не помічає, що співробітник виклався на повну силу, він стане працювати гірше, тому слід регулярно давати зворотний зв'язок про роботу.

5) відсутність перспектив професійного зростання. Якщо в компанії у співробітника немає можливості отримати підвищення за результатами праці і досягненнями (так званий «соціальний ліфт» від менеджера до директора), це демотивує. Менш очевидна причина втрати внутрішнього інтересу до роботи у хороших працівників: коли робота стає рутинною, в посадових обов'язках нічого не змінюється протягом кількох років, не відбувається ніякого розвитку, їм стає нудно.

б) стиль управління безпосереднього керівника. Найчастіше демотивує відсутність зворотного зв'язку, зайвий дріб'язковий контроль або, навпаки, байдужість. Завжди погіршує настрій співробітника емоційна нестабільність керівника (спалахи роздратування, зриви) і відсутність чітких правил для всіх (наявність улюбленців або «своїх») [5].

Керівників, які не справляються з задачею мотивування персоналу, можна назвати «демотиваторами».

Розглянемо деякі види «керівників-руйнівників»:

«Керівник-опікун». Такий тип керівників схильний підстраховувати своїх працівників, підміняти їх. У результаті працівники не виконують своїх завдань і функцій, не можуть розвиватися і викладатися на максимум, а займаються якимись другорядними справами в тіні свого безпосереднього керівника.

«Недовірливий керівник». Тобто той, що не довіряє працівнику, а це значить, що вважає його компетентність низькою і не здатною забезпечувати необхідні результати. Це ніяк не може позитивно вплинути на результати діяльності.

«Керівник-вичавлював». Такий тип керівника спрямований лише на досягнення необхідних результатів. Тому він не надає особливого значення рівню оплати та умовам праці співробітника компанії. Але у кожного з працівників є так званий «порог терпіння», який настає швидше рано, ніж пізно.

«Нерозбірливий керівник». Цей тип керівників кваліфікованим фахівцям дає неважливі легкі доручення, які мають поверхневий не дуже серйозний характер, а перед малокваліфікованими працівниками може поставити завдання, які до снаги тільки майстрам найвищого класу.

«Керівник-інтриган». Цей тип керівника славиться своєю майстерністю вибудувати таку систему відносин, в якій домінують далеко не інтереси справи.

«Керівник-мрійник». У цього типу керівників переважають ілюзії, а не реальні уявлення про дійсний стан речей. Вони приймають рішення і діють виходячи з того, що їм «здається», а не з того, що є насправді [9].

Тож, найбільш поширеними діями, що впливають на розвиток демотивації можна вважати: деструктивну критику дій співробітника, ігнорування його ідей та ініціатив, недовіру як до фахівця, агресивний стиль керівництва. Також велику роль відіграє й справедливо розрахована заробітна плата. Якщо співробітник усвідомлює, що його досягнення не оцінюються гідно, він почне замислюватися про звільнення, а з часом може і залишити компанію [8].

ЛІТЕРАТУРА

1. Абабков В.А., Перре М. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 166 с.
2. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учебное пособие / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. Санкт-Петербург : Речь, 2003. 347 с.
3. Стили менеджмента. 5 правил общения с боссом-Производителем. URL: <https://adizes.me/>.
4. Питерсон Дж. Теория сетей Петри и моделирование систем. Часть 1. URL: <http://elkniga.info/>.
5. Бізнес психологія. URL: <https://msb.aval.ua/>.
6. Психологія. Енциклопедія практичної психології. URL: <http://psychologis.com.ua/>.
7. Хороший експерт всегда битый. URL: <http://ru.osvita.ua/>.
8. Основні напрямки сучасної економічної думки. URL: <https://studopedia.com.ua/>.
9. Класична і поведінкова школи управління. Функції менеджменту їх характеристика. URL: <http://ua-referat.com/>.
10. Мотивація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

А.А. Ярошчук. Влияние поведения руководителя на продуктивность труда и уровень мотивации персонала. – Статья.

Аннотация. Общие требования к руководителю содержатся в законодательстве о труде, правилах внутреннего распорядка и других документах. Но существует ряд морально-психологических качеств управленца (честность и правдивость, развитое чувство долга и ответственности, объективность и справедливость, свобода и мужество), наличие или отсутствие которых напрямую влияет как на уровень производительности труда персонала, так и на уровне компании в целом.

Ключевые слова: руководитель, мотивация, демотивация, стиль управления, стресс, стрессостойкость.

A. Yaroshchuk. The impact of management behavior on the productivity and the level of motivation of personnel. – Article.

Summary. General requirements for the manager are contained in labor law, internal rules and other documents. But there are a number of moral and psychological qualities of the manager (honesty and truthfulness, developed sense of duty and responsibility, objectivity and justice, will and courage), the presence or absence of which directly affects both the level of productivity of staff and the level of the company.

Key words: manager, motivation, demotivation, management style, stress, stress resistance.