

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ОСОБИСТОСТІ З МЕТОЮ СПОНУКАННЯ ДО ПРАЦІ

У статті проведено систематизацію понятійного апарату, який використовується для опису мотиваційних явищ, здійснено класифікацію методів управління мотивацією до праці, запропоновано загальні підходи до побудови технологій та систем управління мотивацією до праці.

Ключові слова: *управління мотивацією особистості, структура мотиваційної сфери працівника, мотивація до праці, метод управління мотивацією до праці, технологія управління мотивацією до праці.*

Проблема. Пошук дієвих засобів підвищення продуктивності та якості праці, творчої ініціативи співробітників організацій та працівників підприємств, забезпечення якісного оновлення їхнього трудового менталітету не припинявся з моменту усвідомлення цієї проблеми роботодавцем [1]. Після того, як А. Шопенгауер вперше вжив слово «мотивація» в статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.), поняття «мотивація» почали часто використовуватися для пояснення причин поведінки людей та тварин.

На сьогодні у дослідженнях та публікаціях термін «мотивація» не має єдиного тлумачення. Так К. К. Платонов розуміє мотивацію як сукупність мотивів [див. 2]. М. Ш. Магомед-Емінов трактує мотивацію як процес психічної регуляції конкретної діяльності. На думку одного з найбільш відомих у вітчизняній психології дослідників мотивації Р. Г. Асєєва, мотивація є специфічним видом психічної регуляції поведінки і діяльності. В. К. Вілюнас

розглядав мотивацію як систему процесів, які відповідають за спонукання та діяльність людини. А. Данилюк [3], А. М. Колот [4, с. 12–16] представляють мотиваційний процес у вигляді послідовних стадій [6].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [5], Н. Л. Зайцев визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Більшість сучасних психологів термін “мотивація” тлумачать у широкому розумінні як детермінацію поведінки і розрізняють зовнішню та внутрішню мотивацію [1; 7]. Проте поряд із терміном “мотивація” використовуються й інші терміни, що мають подібне значення: “мотивування праці” (вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [8]), “стимулювання праці” (один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів [4]) тощо.

Відсутність єдиного погляду на сутність мотивації, її місце та роль в регуляції трудової активності особистості не дозволяє ефективно використовувати знання про психологічний феномен «мотивацію» у менеджменті, а психологам – розробляти дієві, зрозумілі для менеджерів пропозиції. Звідси виникає об’єктивна необхідність наукового обґрунтування підходу, який би функціонально поєднав ці напрями діяльності.

У попередній статті [9] розглянуто проблему визначення структури мотиваційної сфери особистості, особливостей функціонування її елементів й основних механізмів управління мотивацією суб’єкта.

Метою даної статті є аналіз психологічних аспектів управління мотивацією особистості з метою спонукання до праці.

Проведений аналіз досліджень та публікацій дозволяє зробити висновок про те, що терміном “мотивація” позначаються:

- система факторів, що обумовлюють поведінку людини (потреби, мотиви, цілі, інтереси, наміри);
- процеси, що підтримують поведінкову активність;
- вплив (втручання) на поведінку людини з метою досягнення особистих, групових і суспільних цілей.

З метою *систематизації понятійного апарату, який використовується для опису мотиваційних явищ*, пропонується використовувати нижчеперераховані терміни із відповідним їх тлумаченням.

У першому випадку, коли мотивація розуміється як сукупність внутрішніх сил (чинників), що визначають поведінку людини, можемо припустити, що ця сукупність має певну структуру, яку пропонуємо позначати терміном **«структура мотиваційної сфери особистості»**.

У другому випадку мотивацію розуміють як систему процесів (спонук), що активізують та цілеспрямовують діяльність людини. Автором статті саме цей феномен пропонується позначати терміном **«мотивація»**. Тобто, мотивація – це функціонування мотиваційної сфери особистості, що відносить феномен, який позначається цим терміном, до сфери індивідуальної психічної діяльності, а ні в якому разі не до зовнішнього впливу.

Для позначення процесу зовнішнього впливу на мотиваційну сферу особистості з метою спонукання до активності (цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації) пропонуємо використовувати термін **«управління мотивацією особистості»**.

Розглядаючи такий психологічний феномен, як бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність, більшість авторів використовують поняття **«мотивація до праці»**. Воно (бажання)

проявляється у готовності докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей і таким чином задовольнити певну індивідуальну потребу. У **структуру мотиваційної сфери особистості**, що забезпечує мотивацію до праці, доцільно включити:

- потреби, які хоче задовольнити працівник через трудову діяльність;
- актуальні мотиви, які фактично спонукають до даного типу діяльності (мотиви праці);
- потенційні мотиви до праці; наявні, але не актуалізовані щодо конкретної діяльності мотиви особистості;
- цілі, які хоче досягти працівник у результаті трудових дій.

Ключовим елементом мотиваційної сфери особистості є *актуальні мотиви праці*, у яких задоволення потреб, досягнення цілей обов'язково пов'язані з трудовою діяльністю. Доцільно розглядати декілька груп актуальних мотивів праці: мотиви змістовності праці, її корисності; статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності; мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви, зорієнтовані на певну інтенсивність роботи. Організація мотиваційної сфери працівника може змінюватися на різних етапах трудової діяльності (потенційні мотиви можуть переводитися в зону актуальної мотивації).

Побудуємо **теоретичну модель функціонування мотиваційної сфери особистості**. Для опису розгортання процесу мотивації до праці, його логіки і складових частин у моделі виділимо шість стадій.

Перша стадія – виникнення потреб(и) (відчуття нестачі чогось, нужди у чомусь) у конкретний час. Самі по собі потреби (фізіологічні, психологічні, соціальні) не можуть спонукати працівника до якихось певних дій, а лише викликають неусвідомлювану напругу. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її

задовольнити, вона може направляти й регулювати психічну діяльність.

Друга стадія – відображення у свідомості предмета(ів), який(і) здатен(ні) задовольнити потребу(и) (формування мотиву(ів)). Наявність потреб починає «вимагати» від людини шукати предмети, які здатні задовольнити потреби. Усвідомлення неможливості одночасного досягнення предметів приводить до боротьби мотивів, її результатом є рішення про досягнення одних предметів та відхилення інших, або ж ранжирування предметів (визначення черговості задоволення потреб). Усвідомлення значимості предметів для задоволення потреб проявляється у виникненні інтересів, бажань, прагнень, потягів та забезпечує перехід на наступну стадію. На даній стадії особа прагне отримати відповідь на запитання: що я повинен одержати, щоб задовольнити потребу(и)?

Третя стадія – пошук шляхів досягнення предметів та спрямування діяльності (визначення цілей, досягнення яких забезпечує отримання предметів, які здатні задовольнити потребу(и)). Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна зробити, чого домогтися, прагне отримати відповіді на запитання: що потрібно зробити, щоб одержати бажане? як мені домогтися того, чого бажаю?

Четверта стадія – здійснення дії (прояв активності для задоволення потреби). На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, що повинні дати їй можливість одержати щось, щоб усунути потребу. Процес здійснення дії (праці) здійснює додатковий вплив на мотивацію особистості до праці, на цій стадії також може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія – одержання винагороди за здійснення дії (працю). Виконавши роботу, людина або одержує те, що вона може використати для задоволення потреб(и), або те,

що вона може обміняти на це. На даній стадії здійснюється оцінка результативності виконаних дій як ступінь досягнення чогось, що дозволяє задовольнити потреби(у). Залежно від отриманої оцінки мотивація до праці може посилитися, послабитися або зберегтися на тому ж рівні, а також може змінитися ранжирування потреб. На даній стадії особа прагне отримати відповідь на запитання: наскільки те, що я одержав, задовольняє потребу?

Шоста стадія – задоволення потреб. Залежно від ступеня зняття напруги, яка викликається потребою, оцінки результативності виконаних дій як ступеня досягнення чогось, що дозволяє задовольнити потреби(у), а також посилення чи послаблення мотивації до праці людина продовжує шукати можливості і здійснювати дії для задоволення потреби чи припиняє діяльність до виникнення нової потреби.

Хоча наведене розмежування стадій має умовний характер (у природі відсутні відособлені елементи процесу мотивації), їхню сутність доцільно враховувати під час впливу на поведінку працівників. ***Слід враховувати особливості формування структури мотиваційної сфери особистості та її функціонування (мотивації до праці).*** Під час організації впливу важливе значення мають:

- визначення міри актуальності тієї чи іншої потреби для працівника (сили мотиву). Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату (порядок задоволення потреб визначається силою мотиву, з яким потреба пов'язана);
- оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо імовірність досягнення цілей невелика, то мотиви праці майже не формуються;

- оцінка величини зусиль, які необхідні для досягнення цілей. Якщо для досягнення цілей не потрібно великих зусиль або, навпаки, потрібно докласти надто великі зусилля, то мотиви праці майже не формуються;
- оцінка можливих шляхів задоволення потреб. Мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнуті за допомогою інших видів діяльності;
- визначення «ціни» діяльності (праця пов'язана з витратою фізичних і духовних сил). Якщо для задоволення потреб потрібно докласти надто великі зусилля або висока інтенсивність праці не забезпечена умовами для відновлення працездатності, то мотивація до праці знижується. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках можуть відлякувати працівників, формувати стратегію поведінки працівників, коли вони воліють менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці;
- оцінка соціального значення праці. Кожен період життя людини, кожен її більш-менш значний “крок” у системі суспільних відносин приводить до зміни її мотиваційної сфери. Чим більший розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує натомість (соціальна справедливість), тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством у цілому, бажання приносити

людям користь. Ці зміни відбуваються дуже швидко, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика;

- уявлення про призначення результатів праці – «для себе» чи «для інших». Мотиви повинні бути гармонізовані. Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників, підвищення кваліфікації перестає бути актуальним.

Отже, мотивація до праці формується, якщо:

- в розпорядженні суб'єкта (працедавця) є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам іншого суб'єкта (працівника);
- для одержання цих цінностей від працівника вимагається докласти трудові зусилля;
- трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності (прийнятна “ціна” – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю).

Мета управління мотивацією до праці – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами. Для досягнення цілей управління мотивацією використовується низка **методів управління мотивацією до праці**. Будь-який метод доцільно класифікувати за відповідними ознаками.

За метою та об'єктом впливу (рівнем врахування та використання особливостей мотиваційної сфери):

- **мотивування** (формування відповідної структури мотиваційної сфери особистості) пропонується розуміти як вплив на працівників з метою зміни структури потреб, мотивів, цілей та розвитку, на цій основі – ціннісних орієнтацій та інтересів (трудового потенціалу працівників). Метод мотивування у першу

чергу спрямований на зміну структури мотиваційної сфери особистості;

- **стимулювання** (поштовх до дії) доцільно розглядати як тактику управління мотивацією із врахуванням фактичної структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівника з метою підвищення ефективності реалізації наявного трудового потенціалу особистості. Метод стимулювання у першу чергу орієнтований на зміну показників функціонування мотиваційної сфери працівника.

За «ресурсами», які використовуються:

- **адміністративні** (побудова системи комунікації (обміну інформацією) між керівництвом, власником організації та її працівниками, кадрової політики в установі (організації) на підприємстві тощо). Адміністративні методи управління мотивацією до праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою видачі завдань, наказів, визначення функціональних обов'язків тощо;
- **економічні, матеріальні** (грошова чи натуральна компенсація витрат працівників (фізичного і морального характеру) та система пільг, які надає підприємство своїм співробітникам). Економічні, матеріальні методи управління мотивацією до праці припускають застосування як безпосередніх (заробітна плата, премії, доходи від прибутку тощо), так і опосередкованих (ціни, податки, кредити) важелів регулювання трудової поведінки;
- **соціально-психологічні** (взаємовідносини в колективі; соціально-психологічні аспекти управління, пов'язані зі стилем спілкування, що застосовується керівниками; соціальний контроль).

За спрямованістю використання ресурсів:

- **санкції** – необхідний суб'єктові керування трудовою поведінкою результат досягається за рахунок того, що

для суб'єкта праці «збитки» від можливих санкцій за невиконання перевищують витрати на виконання завдання;

- **винагороди** – заходи щодо задоволення фізіологічних, матеріальних, соціальних потреб, потреб у повазі та самовираженні. Форми і розміри винагород залежать від категорії персоналу, зростання обсягів виробництва, додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва тощо;
 - **депреміювання** – обмеження обсягу винагороди у разі неякісного виконання функціональних обов'язків.
 - *За ступенем делегування працівникам повноважень щодо впливу на кінцевий результат роботи:*
 - **цільові** – вплив на структуру мотиваційної сфери та її функціонування здійснюється за рахунок використання системи цілей, тобто бажаних орієнтирів, досягнення яких можливе за певної трудової поведінки;
 - **особистої зацікавленості** – вплив на структуру мотиваційної сфери та її функціонування здійснюється за рахунок «увімкнення» механізмів задоволення соціальних, потреб вищого рівня шляхом надання працівникам більш складної, відповідальної роботи;
 - **групової зацікавленості** (співучасті) – вплив на структуру мотиваційної сфери та її функціонування здійснюється за рахунок залучення працівників в управління виробництвом, трудовими колективами.
- За частотою використання та новизною:*
- **традиційні**, що часто і давно використовуються, проте не вичерпали спонукальних «ресурсів»;
 - **нетрадиційні**, що нечасто використовуються та (або) вирізняються новизною, а також (чи) не використовувались раніше на якомусь етапі (стадії) управління мотивацією до праці.

Як вже зазначалося, у психології будь-яка диференціація (виділення стадій процесу, класифікація

явищ, виділення типів тощо) має умовний характер та слугує глибшому пізнанню явища, систематизації знань, побудові ефективних механізмів впливу на характеристики того чи іншого феномена. Методи управління мотивацією, що використовуються на практиці, можна класифікувати за виділеними ознаками, проте вони майже ніколи не застосовуються поодиночі, а об'єднуються у технології. Технологія (від грецького τέχνη – мистецтво, майстерність, вміння; λόγος – думка, причина, знання, передавати) – комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів, спрямованих на отримання, обслуговування, використання кінцевого продукту (матеріального, інтелектуального, морального, політичного тощо) із заданими характеристиками.

Саме завдяки застосуванню технологій управління мотивацією до праці забезпечується вплив на поведінку працівників. **Технологія управління мотивацією** забезпечує створення умов для свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки за рахунок організації (за визначеними параметрами) комплексного впливу зовнішніх (стимули) і формування внутрішніх (мотиви) чинників. Особливості її побудови мають психологічний та інструментальний аспекти.

Психологічний аспект технології визначає умови створення у виконавців внутрішніх психологічних спонукань до трудової діяльності:

- 1) врахування структури та особливостей функціонування мотиваційної сфери працівника, інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їх задоволення;
- 2) прогнозування бажаних результатів управління мотивацією працівників (зацікавленість у праці, задоволеність працею, потреба у праці тощо). Визначення умов, за яких мотивація працівника сприятиме виконанню поставлених завдань;

3) активізацію потенційних, використання актуальних можливостей працівників, їхніх спонукальних сил. Створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані чи прогнозовані результати (формування мотивів до праці, задоволення потреб працівника).

Інструментальний аспект особливостей побудови технологій управління мотивацією передбачає вибір методів впливу, причому таким чином, щоб результат від їх впливу був саме таким, який очікується управлінцем:

1) перш ніж впливати на співробітника будь-якими методами, необхідно вивчити умови трудової ситуації (особливості диференціації структури та динаміки витрат на персонал, організацію й зміст праці, стилі управління керівників, позаорганізаційні впливи тощо);

2) щоб на практиці реалізувати цілеорієнтований вплив, необхідно визначити сукупність чинників, які здатні спонукати людей поводитись певним чином (зміст та умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу (заборони, розпорядження), заохочення (стимули матеріальні та нематеріальні), засоби переконання (переговори, консультації) тощо) та є доступними для суб'єкта впливу;

3) зусилля щодо формування мотивації до праці повинні поєднуватися в єдиний вузол за рахунок використання методів, які відповідають умовам трудової ситуації, забезпечують якомога повніше використання доступних чинників та узгоджені за часом та способом їх використання.

Таким чином, управління мотивацією до праці передбачає вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісних значимих умов (мотивації до праці та трудової ситуації), що спонукають його діяти певним чином. Організація впливу повинна мати системний

характер. При побудові **системи управління мотивацією до праці** необхідно враховувати такі **вимоги**:

- забезпечення рівноваги між стимулами, що використовуються, і можливістю працівника на них реагувати (здібностями працівника);
- узгодження потреб, мотивів, цілей діяльності працівників і цілей функціонування організації (врахування структури та особливостей функціонування мотиваційної сфери особистості);
- формування особистої зацікавленості працівників у кінцевих результатах праці, досягнення яких повинно відповідати потребам, інтересам та очікуванням працівників;
- надання працівнику необхідної свободи вибору тієї або іншої стратегії й тактики дій у сфері праці. Ступінь такої свободи розширюється при переході від командно-адміністративної системи управління до ринкової;
- ефективне управління мотивацією до праці неможливе без наявності у суб'єктів управління уміння та волі досягти і підтримувати той рівень роботи, за який вони платять, при цьому керівництво повинно чітко розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника;
- система управління мотивацією до праці має спиратись на нормативно-правову базу, у якій чітко визначені права працівників, їхні функціональні обов'язки, механізм винагород та покарання. Працівник має знати, яка буде винагорода при дотриманні вимог, що пред'являються до нього, і які санкції будуть застосовуватися у випадку їх невиконання;
- система управління мотивацією повинна сприяти формуванню, досягненню і підтриманню рівноваги між економічними цілями організації та відповідальністю підприємства перед працівником;

- чітко розроблена система управління мотивацією трудовим колективом повинна ефективно функціонувати тривалий період часу без втручання суб'єкта керування.

У статті здійснено аналіз психологічних аспектів управління мотивацією особистості з метою спонукання до праці, а саме:

- *уточнено та проведено диференціацію понять*, які доцільно використовувати для опису мотиваційних явищ (структура мотиваційної сфери особистості, мотивація, управління мотивацією особистості);
- *набули подальшого розвитку* спроби узагальнення уявлень про методи технології та систему управління мотивацією персоналу;
- *вперше* запропоновано класифікувати методи управління мотивацією до праці за ознаками: рівень врахування та використання особливостей мотиваційної сфери (мотивування та стимулювання), «ресурси», які використовуються (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), спрямованістю використання ресурсів (санкції, винагороди, депреміювання), ступінь делегування працівникам повноважень щодо впливу на кінцевий результат роботи (цільові, особистої зацікавленості, групової зацікавленості), частота використання та новизна (традиційні, нетрадиційні).

У наступних публікаціях планується більш детально розглянути проблему класифікації та побудови технологій та систем управління мотивацією персоналу.

Література

1. Капосльоз Г. В. Еволюція уявлень про мотивацію професійної діяльності людини / Г. В. Капосльоз // Вісник Національної академії оборони України : зб. наук. праць. – К. : НУОУ, 2010. – Вип. 4 (17). – С. 144–151.

2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
3. Данилюк А. Особливості сучасної системи мотивації трудової активності працівників / А. Данилюк // Схід. – 2007. – №4. – С. 50–53.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник /А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Месконт М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескот, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия / Н. Л. Зайцев. – М. : Инфа, 2000. – 357 с.
7. Мильман В. Э. Внутренняя и внешняя мотивация учебной деятельности / В. Э. Мильман // Вопросы психологии. – 1987. – № 5.
8. Гріфін Р. Основы менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БаК, 2001. – 352 с.
9. Капосльоз Г. В. Особливості функціонування мотиваційної сфери особистості та “управління мотивацією” суб’єкта / Г. В. Капосльоз // Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. праць. – К. : НУОУ, 2011. – Вип. 1 (20). – С. 157–163.

In the article the systematization of the terminology, which is used to describe the phenomena of motivation, carried out the classification of management motivation to work, we propose the general approaches to building technology and systems management motivation to work.

Key words: *management motivation of personality, structure motivational sphere employee, motivation to work, the method management of motivation to work, the technology management of motivation to work.*

В статье проведена систематизация понятийного аппарата, используемого для описания феномена мотивации, осуществлена классификация методов управления мотивацией к труду, предложены общие подходы к построению технологий и систем управления мотивацией к труду.

Ключевые слова: *управление мотивацией личности, структура мотивационной сферы работника, мотивация к труду, метод управления мотивацией к труду, технология управления мотивацией к труду.*