

ЕВОЛЮЦІЯ УЯВЛЕННЯ ПРО МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ

У статті аналізуються три групи теорій мотивації (класичні теорії трудової мотивації, змістові теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації), які відображають еволюцію поглядів щодо мотивації персоналу до праці. Розглядаються особливості впливу на мотивацію персоналу до праці у кожній, окремо взятій теорії та взагалі. Визначено актуальні проблеми мотивації професійної діяльності.

Ключові слова: мотивація, мотив, потреба, спонукання, результат, винагорода.

The article examines three groups of theories of motivation (the classical theory of work motivation, content theories of motivation, procedural theory of motivation), which reflect the evolution of views on staff motivation to work. We consider particularly the impact on staff motivation to work in each separately taken the theory and all. Identified actual problems of motivation of professional activity.

Keywords: motivation, motive, need, impulse, result, reward.

В статье анализируются три группы теорий мотивации (классические теории трудовой мотивации, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации), отражающих эволюцию взглядов относительно мотивации персонала к труду. Рассматриваются особенности влияния на мотивацию персонала к работе в каждой, отдельно взятой теории и вообще. Определены актуальные проблемы мотивации профессиональной деятельности.

Ключевые слова: мотивация, мотив, потребность, побуждение, результат, вознаграждение.

Постановка проблеми. Для керівництва наукової установи, навчального закладу, підприємства персонал є найбільш цінним ресурсом – адже саме персонал може постійно розвиватися. Відповідно, уміло керуючи персоналом, можна підвищувати ефективність наукової діяльності, покращувати підготовку фахівців, постійно удосконалювати організацію виробництва і збільшувати прибуток. Відносини між персоналом і його керівництвом в умовах ринкової економіки будуються на новій основі:

мета керівництва – успіх на ринку і, відповідно, одержання прибутку. Керівництво намагається одержати максимальний результат при мінімумі витрат (зокрема на персонал);

мета персоналу – одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи. Персонал намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт.

Проблема досягнення компромісу між очікуваннями персоналу і його керівництва, управління мотиваційною сферою працівників стала предметом наукових досліджень У. Тейлора, Е. Мейо, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Ф. Херцберга та інших. Підходи згаданих авторів неодноразово описувалися та аналізувалися у вітчизняній та світовій літературі. Яскравими прикладами є праці А.М. Колота [1], Л.Е. Орбан-Лембрик [4],

посібник А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова [5] тощо. Проте, у подібних роботах, не акцентується увага на розвитку уявлень про персонал та особливості впливу на нього з боку керівництва.

Мета статті полягає у аналізі еволюції уявлень про мотивацію професійної діяльності людини. Завданням є дослідження позицій авторів теорій мотивації, щодо мотивації професійної діяльності людини, особливостей впливу на мотивацію персоналу до праці.

Те, що на людей можна здійснювати вплив для реалізації задумів, відомо давно. Так званий метод “батога та пряника” (позитивного підкріплення за успішну, продуктивну працю та застосування штрафних санкцій і покарань за чинення перешкод або незадовільну роботу) був самим поширеним і дієвим протягом багатьох століть.

Згідно *класичної теорії мотивації* гроші – це єдиний стимул на будь-якому робочому місці. З цього погляду люди є “економічними істотами”, що трудяться тільки для того, щоб оплачувати їжу, одяг і житло (і предмети розкоші, які вони можуть собі дозволити понад це). Отже, у якості мотивації менеджера достатньо показати робітникам, що вони зароблять більше грошей, якщо будуть діяти відповідно до інтересів фірми [5].

“Батьком” класичної теорії мотивації був *Фредерік У. Тейлор* (1856-1915). Він

Питання психології

запропонував досліджувати роботу розділивши її на окремі вузькоспеціалізовані завдання, які можуть виконуватися максимально ефективно. На думку Тейлора [6], максимізувати ефективність можна за рахунок ретельного добору робітників і встановлення жорсткого зв'язку між розміром заробітної плати і якістю виконання роботи.

Приблизно в 1900 році система Тейлора була впроваджена на заводах компанії "Бетлехем Стіл" і дала вражаючі результати: середній заробіток металургів збільшився з 1,15 до 1,85 дол. у день, а продуктивність зросла настільки різко, що затрати на обробку металу скоротилися більш ніж наполовину. Проте, з моменту створення моделі, відбулися значні економічні й соціальні зрушення:

ускладнилися технології і трудові процеси, успіх діяльності організації у більшому ступені став залежати від кваліфікації і талантів робітників;

важливим чинником стала якість трудового життя. Люди організували профспілки й інші асоціації для того, щоб домагатися не тільки більш високої оплати, але і поліпшення умов праці;

з розвитком рівнів добробуту й освіти люди усе менше й менше були схильні займатися нудною і монотонною роботою.

Припущення, які лежали в основі раціонально-економічної моделі явно не узгоджувалися зі зростаючими потребами організацій щодо активізації енергії, творчих можливостей і талантів найманих робітників. Проявився головний недолік раціонально-економічної або класичної моделі: людина в даній моделі розглядається занадто спрощено.

Другий етап у розвитку теорії мотивації зв'язаний з *доктриною "людських відносин"* [5]. Її автором став американський соціолог Е. Мейо. Положення доктрини впливають з експериментальних досліджень, проведених на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923 - 1924 рр., а також на інших підприємствах. Так, на досліджуваній текстильній фабриці плинність кадрів на прядильній дільниці, становила 250 %, тоді як на її інших дільницях не перевищувала 5-6 %. Заходи матеріального стимулювання працівників, запропоновані експертами з ефективності, не дали бажаних результатів. Президент фірми звернувся по допомогу до Мейо і його колег.

Детальне вивчення ситуації засвідчило, що умови роботи прядильників не дають їм

можливості спілкування. З дозволу адміністрації фабрики Мейо встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Результати були вражаючими: плинність кадрів різко впала, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці. Коли ж перерви знову відмінили, то всі негативні показники знову швидко зросли.

На основі таких і схожих досліджень Мейо з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. У теорії "людських відносин" встановлено факт: участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру.

У період між 1927 і 1932 р. учені проводили дослідження в області мотивації на заводі "Вестерн Електрик Готорн" у Сайсеро (штат Іллінойс). Спочатку дослідники мали намір вивчити залежність між умовами праці – освітленням, температурою повітря, рівнем оплати – і продуктивністю. Вони виявили, що зміна цих умов викликає інший, ніж передбачалося, ефект. Здавалося, що лише дуже різкі зміни давали суттєвий результат; в інших випадках люди явно ігнорували зміни "фізичного середовища", продовжуючи працювати в незмінному темпі.

Вчені були збиті з пантелику. Чи не було тут якої-небудь протидіючої сили, що змушувала робітників не звертати уваги на зміни або намагатися пристосуватися до них? Подальші дослідження показали, що така мотивуюча сила дійсно була: соціальний тиск. Робітники установили свої власні *групові норми*, або стандарти поведінки, що визначають "правильний" розмір виробітку. У групі було прийнято насміхатися і над тими, хто перевищував цей рівень (таких називали "вискочками"), і над тими, хто недовиконував (їм давали прізвисько "сачки"). І такий тиск був дуже ефективним: робітників більше турбувало схвалення своїх співпрацівників, ніж надбавка до зарплати.

Дослідження на заводах Готорна виявили,

Питання психології

що неформальна організаційна структура має для робітників принаймні таку ж мотивуючу силу, як і формальна. Аналіз дозволив також виявити ще один важливий феномен. Незважаючи на те, що методи роботи й устаткування залишалися старими, продуктивність праці в період проведення досліджень виросла на 30%. Вчені зробили висновок, що таке підвищення продуктивності стало результатом участі робітників у заході – їм задавали питання про їхні думки і розуміння ситуації, їхні відповіді уважно вислуховувалися. Цей феномен, що дістав назву “*ефекту Готорна*” зводиться до наступного: сам по собі факт, що хтось приділяє робітникам увагу, підвищує їхню продуктивність.

Після проведення Елтоном Меїо хоторнських експериментів управлінці звернули увагу на психологічні аспекти мотивації, широкого розповсюдження набула теза про те, що люди не завжди діють раціонально (відповідно до положень “теорії підсвідомого” розроблених Зігмундом Фрейдом).

Серед основних теорій мотивації які було створено з того часу розрізняють змістові та процесуальні теорії мотивації.

Змістові теорії мотивації пов’язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення. Змістові теорії мотивації намагаються класифікувати загальнолюдські потреби за певними ознаками [5].

Прикладом змістового підходу є концепція “ієрархії мотивів” А. Маслоу [3]. Вона припускає, що основою мотивів є потреби, які утворюють піраміду. Згідно з даною концепцією всі потреби особистості підрозділяються на п’ять основних груп:

а) фізіологічні потреби. Вони необхідні для виживання організму, лежать в основі гомеостатичної регуляції. Це – потреба в їжі, воді, відпочинку, сексуальному задоволенні, притулку тощо.

б) потреби самозбереження включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек; у впевненості в тім, що фізіологічні потреби будуть задоволені; у захисті від неупорядкованості, болю, гніву, страху.

в) соціальні потреби (потреби в соціальних зв’язках). Вони також називаються потребами причетності. Головними з них є потреби в соціальному єднанні з групою і приналежності до неї; у соціальних контактах, у любові, у позитивному ставленні з боку інших, у соціальних взаємодіях як таких.

г) потреби в шануванні включають, по-перше, потреби в повазі з боку інших – у визнанні ними особистих досягнень, компетентності, особистісних якостей і достоїнств; по-друге, – потребу в самоповазі.

д) потреби самоактуалізації – це потреби особистості в реалізації своїх потенційних можливостей і здібностей, у “особистісному зростанні”, тобто розвитку власної особистості, у розумінні, осмисленні і розвитку власного “Я”.

П’ять груп потреб одночасно є й п’ятьма основними рівнями потреб, розташованими у виді строгої ієрархічної структури співвідпорядкованості.

Це означає, що потреби кожного вищерозташованого рівня виникають (актуалізуються) тільки тоді, коли потреби всіх нижчерозташованих рівнів задоволені. Наприклад, якщо людина відчуває сильний голод (рівень А), то саме він є головним мотивуючим фактором поведінки. Лише після того, як ця потреба буде задоволена, людина починає прагнути до задоволення потреб інших рівнів – зокрема, безпеки, соціального визнання тощо.

Задоволення потреб нижчерозташованих рівнів є обов’язковою умовою і причиною актуалізації потреб вищерозташованих рівнів. Наприклад, лише після того, як буде забезпечена безпека, виникають потреби соціального порядку. Після того як людина домагається їхнього задоволення (соціального визнання), він починає випробувати потреби в повазі, у самоповазі, у власному удосконалюванні.

Нижчі потреби (рівні А і Б) позначаються як “потреби дефіциту”, а вищі (рівні Г і Д) – як “потреби росту”: перші забезпечують виживання, а другі – розвиток особистості.

Оскільки з розвитком людини як особистості розширюються її потенційні можливості, потреба в самовдосконаленні ніколи не може бути задоволена цілком. Тому і процес розвитку мотивації не є обмеженим.

Питання психології

Д. Мак-Клелланд [2] доповнив цю класифікацію такими потребами, як потреба влади, успіху і приналежності.

Потреба влади є набутою. Полягає в намаганні людини контролювати дії інших людей, впливаючи на них:

влада заради влади;

влада з метою вирішення групових задач організації.

Потреба в успіху (мотивація досягнень). Людина отримує задоволення лише за успішного завершення роботи.

Потреба в приналежності. Виражається у намаганні людини до культурних, дружніх відносин з оточуючими.

Ф. Херцберг [7] мотивуючими факторами вважає відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку інших людей, відповідальність, збільшення можливостей. Виділені ним гігієнічні фактори, пов'язані з

навколишнім середовищем, виявляють свій вплив на поведінку працівника, зокрема через незадоволення роботою, тоді, коли реалізація їх неадекватна або несправедлива.

Для ефективного практичного використання теорії Герцберга адміністрації організації рекомендується скласти перелік гігієнічних та мотиваційних чинників і надати можливість працівникам самим визначати і вказувати те, що їм до вподоби, а надалі постійно зважати на не.

Недолік теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно, на рівні підсвідомого пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто усі негаразди прагнуть списати на "об'єктивні причини", а позитивні результати вважають власною заслугою.



Рис. 1. Загальна модель мотивації через потреби

Потреби більш високих рівнів не мотивують працівника, доки не задоволені хоча б частково потреби нижчого рівня. Проте слід мати на увазі, що і при домінуванні в даний момент однієї з потреб, діяльність людини стимулюється не тільки нею, а комплексом потреб. Ефективна мотивація через потреби вимагає постійного виявлення у працівників актуальних потреб, які є рушійною силою їхньої активності.

Більш сучасні, *процесуальні теорії мотивації* виходять з того, що поведінка працівника визначається не тільки потребами, а є функцією сприймання і очікування можливих наслідків від вибраного типу поведінки.

Процесуальні теорії описують, як люди здійснюють вибір між альтернативами поведінки і як кожна особа визначає для себе найкращий спосіб задоволення потреби [5]. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати

зусилля на досягнення бажаних результатів. За допомогою процесуальних теорій мотивації керівництво визначає, як необхідно впливати на поведінку людини для ретельного виконання нею службових обов'язків.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань; теорія справедливості; модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування (сподівання), заснована на дослідженнях Віктора Врума, стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату [5]. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення потреби чи до набуття бажаного. Теорія очікувань стосовно мотивації праці враховує такі елементи, як:

- ✓ затрати праці — результат;
- ✓ результат — винагорода;
- ✓ винагорода — задоволення.

$$\begin{array}{l} \text{Очікування того, що} \\ \text{зусилля дадуть} \\ \text{бажані результати} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Очікування того, що} \\ \text{результати принесуть} \\ \text{очікувану винагороду} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Очікувана} \\ \text{цінність} \\ \text{винагороди} \end{array} = \text{Мотивація}$$

Рис. 2. Модель мотивації в теорії очікувань

Питання психології

Якщо немає прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами, то мотивація послаблюється. У разі, коли людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація праці також буде послаблюватися. Невпевненість в адекватній винагороді за результати не стимулює трудові затрати. Знижується мотивація працівника і тоді, коли досягнуті результати адекватно винагороджуються, але працівник не може їх досягти за умови розумних затрат. У теорії очікувань (незадоволення) від винагороди має важливе значення. У зв'язку з тим, що працівники різняться за потребами, можливостями затрат на досягнення результату, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Отже, завдання мотивації персоналу полягає в тому, щоб зіставляти і привести у відповідність запропоновану винагороду з результатами.

Засновником *теорії справедливості* є С.Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії “Дженерал Електрик”, сформулював положення цієї теорії:

працівник не тільки суб'єктивно оцінює винагороду відповідно до затрачених зусиль, а й порівнює її з винагородою інших

працівників, які виконують аналогічну роботу;

якщо внаслідок такого порівняння працівник бачить несправедливість або йому так здається, то в нього виникає психологічне напруження, знижується мотивація до праці;

відчуття справедливості винагороди можна відновити або за рахунок зменшення затрачених зусиль, або за рахунок підвищення винагороди.

Дослідження показують, що ті працівники, які вважають, що їм переплачують, намагаються підтримати інтенсивність праці на досягнутому рівні або збільшують її. Ті працівники, які вважають, що їм недоплачують, починають працювати менш інтенсивно.

Зауважимо, що сприймання та оцінка справедливості винагороди є відносними, а не абсолютними. Відмінності у знаннях, досвіді, індивідуальному стилі діяльності окремих працівників, які виконують однакову роботу або обіймають однакові посади, є факторами різної ефективності праці, які необхідно враховувати в мотивації.

Відповідно до *моделі Портера-Лоулера* [8] мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприймання працівником справедливої винагороди.

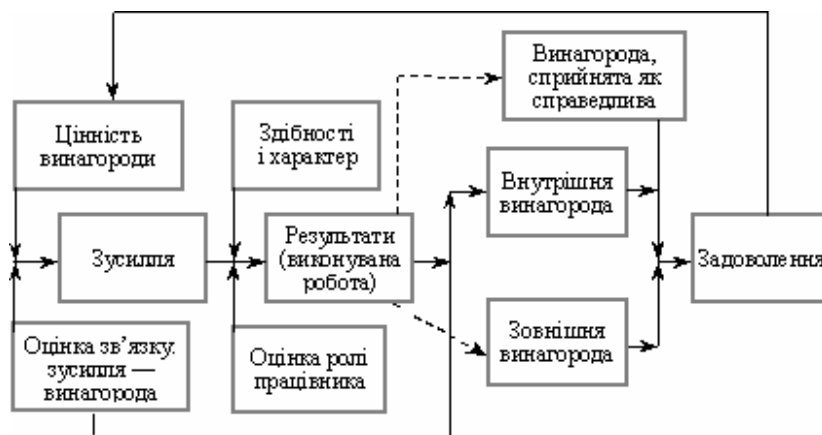


Рис. 3. Загальний вигляд моделі мотивації Портера-Лоулера

Відповідно до цієї моделі, досягнуті результати залежать від докладених працівником зусиль, його здібностей, характеру та усвідомлення своєї ролі. Рівень цих зусиль визначається цінністю винагороди і рівнем впевненості в тому, що між затраченими зусиллями і можливою

винагородою існує тісний зв'язок. Досягнуті результати обумовлюють внутрішню (почуття компетентності, самоповаги) і зовнішню (премія, похвала, просування по службі) винагороду працівника. Результатом зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості є задоволення

Питання психології

у працівника. Останнє залежить від цінності винагороди, яка не однакова в різних працівників. Усе це свідчить про те, що механізм мотивації праці складний і вимагає всебічного врахування індивідуальних психологічних особливостей працівників, їхніх потреб, інтересів, спрямованості, ціннісних орієнтацій.

Представлений аналіз загальновідомих підходів щодо формування мотивації персоналу до праці дозволяє зробити наступні **висновки**:

1. Еволюція поглядів про формування мотивації персоналу до праці пройшла шлях від розуміння люди, як “економічної істоти”, яка трудиться тільки для того, щоб оплачувати їжу, одяг і житло до розуміння необхідності

виявлення психологічних закономірностей поведінки і діяльності для ефективного спонукання людини до активності.

2. Вплив на мотивацію персоналу до праці може носити характер стимулювання (здійснення управлінської діяльності, яка орієнтована на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника з метою реалізації наявного трудового потенціалу),

або ж мотивування (вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу працівників).

3. Основними теоретичними та практичними проблемами ефективного застосування знань з психології мотивації до праці є:

а) нечітка систематизація понятійного апарату, який використовується для опису мотиваційних явищ в україномовних джерелах. Нерідко поняття мотивація, мотивування, стимулювання вживаються як синоніми;

б) відсутність наукових досліджень на предмет узагальнення існуючих підходів щодо діагностики мотивації персоналу, мотиваційної сфери особистості;

в) недостатньо розроблені класифікація “інструментарію” мотивування та стимулювання, рекомендації щодо його застосування.

Перспективу подальших досліджень особливостей формування мотивації персоналу до праці автор статті бачить у вирішенні окреслених проблемних питань.

Література

1. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998.
2. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер.с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
4. Психология управления: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.
5. Психология управления персоналом: пособие для специалистов работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007. – 624 с.
6. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента, 1911. - <http://www.ek-lit.agava.ru/books.htm>.
7. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе. Вершина, 2007 г. – 240 с.
8. Lyman W. Porter and Edward E. Lawler. Managerial Attitudes and Performance. – Homewood, Ill: Irwin, 1968. – 165 p.