

## ДОДАТОК

### СФЕРА ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ (Виступ-презентація)

Що ми знаємо про мотивацію праці? Чого ми ще не знаємо нею? Що хочемо знати і як ці знання можуть допомогти допоможуть у вирішенні практичних завдань управління? Спробуємо знайти відповіді на ці питання.

Відразу обмовимося, ми не претендуємо на вичерпне теоретичне і практичне дослідження всіх наявних теорій і підходів до вивчення мотивації праці. Тут ми хочемо розставити деякі акценти щодо найважливіших проблем у вивченні трудової мотивації, а також обговорити перспективи подальшого дослідження цього питання.

На сьогоднішній день мотивація персоналу займає центральне місце в системі управління персоналом соціальної організації, оскільки саме вона сутнісно постає причиною поведінки співробітників. Від того наскільки мотивовані співробітники, залежить їх орієнтація на цілі організації, бажання їх досягати, забезпечувати необхідний результат. А це, в свою чергу, є основою для ефективної роботи організації в цілому.

Однак, незважаючи на свою значимість, існує маса теоретичних і практичних проблем у вивченні мотивації в цілому та трудової мотивації зокрема.

Проблема мотивації залишається і донині однією з провідних проблем психології, економіки, менеджменту. Величезна кількість теорій і досліджень в галузі вивчення мотивації здебільшого фрагментарні, односторонні і не забезпечують цілісної, ясної картини розуміння цього явища. На даний момент розроблено безліч часто суперечливих теорій для пояснення того, чому індивід діє; чому він вибирає саме ті дії, які робить; чому деякі люди мають більш сильною мотивацією, ніж інші, в результаті чого домагаються успіху там, де мають не менші можливості і здібності зазнають невдачі.

Виділимо основні, на наш погляд, проблеми у вивченні мотивації праці соціального працівника.

По-перше, немає єдиної думки щодо вироблення єдиного визначення мотивації в цілому і мотивації праці зокрема. Визначень поняття мотивації настільки ж багато, скільки і дослідників, які займаються цим явищем.

По-друге, специфіка самої трудової діяльності створює труднощі у вивченні мотивації праці. З одного боку, праця, як один з чинників розвитку людини, сам є потребою і рушійною силою. З іншого боку, праця, як діяльність, що вимагає розумового або фізичної напруги, витрати фізичної або розумової енергії, змушує людину уникати цієї напруги.

По-третє, дослідженням мотивації донедавна впритул займалися, в основному, психологи і економісти. Їх підходи до розуміння мотивації праці донині суперечливі.

Основою психологічного підходу до мотивації праці з'явилися розробки психологів, які спеціалізувалися в психології особистості. В існуючих теоріях особистості представлені дві основні моделі мотивації.

Редукціоністська модель припускає, що фізіологічні потреби індивіда створюють напругу і це змушує його шукати розрядки шляхом задоволення даних потреб (Беррес Скіннер, Альберт Бандура, Джуліан Роттер та ін.).

Модель мотивації компетентністю заснована на прагненні людини опанувати навколишнім середовищем і на спрагу отримання нового досвіду з метою насолоди (Карл Роджерс, Гордон Олпорт та ін.).

Основний економічний підхід до мотивації праці є розробка і застосування систем матеріального стимулювання, спрямованих на адекватну винагороду результатів праці. У цьому підході враховується: адміністративний аспект мотивації, який полягає в регламентації праці, у прагненні вдосконалити організацію праці, у жорсткості трудової дисципліни, у розробці та застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень; соціальний

аспект мотивації трудової діяльності враховує те, що людина в процесі праці включена в певний колектив, відчуває почуття приналежності і причетності, потребує визнання своєї праці і її результатів сім'єю, групою, суспільством.

У руслі економічного підходу до мотивації виділяють змістовні теорії (А. Маслоу; К.Альдерфер; Д. Мак-Клелланд; Ф. Герцберг) і процесуальні (Теорія очікування Врума, теорія справедливості (рівності) С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локка, концепція Партисипативного Управління) теорії мотивації.

По-четверте, існує розрив між теоретичними знаннями про мотивації праці та застосуванням цих знань на практиці. Особливо це відноситься до нашого бізнесу. Теорії мотивації створюються вченими: психологами, економістами, а працюють з проблемою мотивації на практиці менеджери, часом, на жаль, абсолютно не обізнані в цьому питанні.

Донині у керівників самої популярної теорією мотивації праці залишається змістовна теорія А. Маслоу, а найефективнішими засобами «посилення» мотивації персоналу є різні системи оплати праці та преміально-штрафні санкції, тобто «метод батога і пряника».

По-п'яте, питання мотивації досить складно піддається практичному дослідженню. Основним методом дослідження мотивації є спостереження і різні тести і опитувальники. Цим методи, на жаль, не можуть дати вичерпної об'єктивної інформації і відповідно приросту знання в галузі вивчення мотивації праці. Також дослідженню, в основному, піддаються усвідомлювані мотиви і стимули, а несвідомі потяги не беруться до уваги, що збіднює наше уявлення про мотивацію в цілому.

Але, незважаючи на невирішені проблеми, психологія накопичила великий обсяг знань в галузі вивчення мотивації. Коротко виділимо основні положення.

Одне з визначень мотивації – це система внутрішніх факторів, що викликають і зорієнтовані на досягнення мети поведінки людини або тварини.

Мотивація використовується в сучасній психології в двоякому сенсі: як така, що означає систему факторів, що детермінують поведінку (сюди входять, зокрема, потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення і багато чого іншого), і як характеристика процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні. Найчастіше в науковій літературі мотивація розглядається як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність.

Найчастіше в науковій літературі під спрямованістю розуміють сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність особи і щодо незалежних від наявної ситуації.

Слід зазначити, що спрямованість особистості завжди соціально зумовлена і формується в процесі виховання. Спрямованість – це установки, що стали властивостями особистості і проявляються в таких формах, як потяг, бажання, прагнення, інтерес, схильність, ідеал, світогляд, переконання. Причому в основі всіх форм спрямованості особистості лежать мотиви діяльності.

До форм спрямованості відносяться:

потяг – психічний стан, що виражає недиференційовану, неусвідомлену або недостатньо усвідомлену потребу;

бажання – це усвідомлена потреба і потяг до чогось конкретного і виникає тоді, коли в структуру бажання включається вольовий компонент,

інтерес – це специфічна форма прояву пізнавальної потреби, що забезпечує спрямованість особистості на усвідомлення цілей діяльності і тим самим сприяє орієнтуванню особистості в навколишньої дійсності,

ідеал – це конкретизована в образі або поданні предметна мета схильності індивіда, тобто те, до чого він прагне, на що орієнтується,

переконання – вища форма спрямованості – це система мотивів особистості, які спонукають її діяти у відповідності зі своїми поглядами, принципами, світоглядом. В основі переконань лежать усвідомлені потреби, які спонукають особистість діяти, формують її мотивацію до діяльності.

У поведінці людини є дві функціонально взаємопов'язані сторони: спонукальна і регуляційна. Розглянуті нами раніше психічні процеси і стани забезпечують в основному регуляцію поведінки. Що ж до його стимуляції, або спонукань, що забезпечують активізацію і спрямованість поведінки, то вони пов'язані з мотивами і мотивацією.

Мотив – це спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреби суб'єкта. Під мотивом також часто розуміють причину, що лежить в основі вибору дій і вчинків, сукупність

зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта. Мотиви можуть бути усвідомленими або несвідомими.

До діяльності людини спонукають, як правило, кілька мотивів, які утворюють мотиваційний комплекс (систему або ієрархію мотивів). Одні мотиви у цій системі мають провідне значення і більшу спонукальну силу (здійснюють більший вплив на діяльність, частіше актуалізуються). Вплив інших мотивів меншу: вони мають слабку спонукальну силу і перебувають внизу ієрархії мотивів.

Мотиви мають свою «вагу». Мотив проявляється з різною силою в залежності від конкретних обставин життя, впливу інших людей, часових факторів і т.п. Тому й ієрархія мотивів, незважаючи на відносну стабільність, не є абсолютно стійким психічним утворенням. «Вага» (спонукальна сила) окремих мотивів час від часу може змінюватися під впливом різних соціальних і психологічних факторів.

Мотиви можуть бути діючими або потенційними. Мотиви, які займають провідне місце, постійно актуалізуються і мають істотним мотиваційним впливом на діяльність людини, називаються діючими мотивами. Мотиви, що знаходяться внизу мотиваційної ієрархії, незначно впливають на активність людини і часто взагалі не проявляються. А. Леонтьєв називає їх потенційними мотивами, оскільки в даний конкретний проміжок часу вони не вчиняють спонукає впливу, але можуть актуалізуватися при певних обставинах.

Ієрархія мотивів не є абсолютно стабільним мотиваційним комплексом, вона змінюється з часом і віком (залежно від обставин і впливу людей).

Незважаючи на динамічність мотиваційної сфери, кожній людині властива відносна стабільність ієрархії мотивів.

Мотиваційна сфера є досить динамічною: значення і вплив окремих мотивів змінюється (відповідно змінюється і ієрархія мотивів). Різні чинники можуть змінювати цю ієрархію. Потреба – це стан деякої нестачі в чому-небудь, яку організм прагне компенсувати; це внутрішнє напруження, яке динамізує і направляє активність на отримання того, що необхідно для нормального функціонування організму і особистості в цілому.

Основні характеристики людських потреб – сила, періодичність виникнення і спосіб задоволення. Додатковою, але дуже суттєвою характеристикою, особливо коли мова йде про особистості, є предметний зміст потреби, тобто сукупність тих об'єктів матеріальної і духовної культури, за допомогою яких дана потреба може бути задоволена.

Спонукає до діяльності чинником є мета. Метою називають усвідомлюваний результат, на досягнення якого в даний момент спрямована дія, пов'язане з діяльністю, що задовольняє актуалізовану потребу.

К.Заміфір виділяє три складові мотивації.

Внутрішня мотивація – мотивація, яка пов'язана не із зовнішніми обставинами, а з самим змістом діяльності. Це те, що породжується в свідомості людини самої трудовою діяльністю: розуміння її суспільної корисності, задоволення, яке приносить робота, тобто результат і процес праці. Така мотивація виникає з потреб самої людини, тому на її основі вона трудиться з задоволенням, без будь-якого тиску.

Зовнішня мотивація містить ті мотиви, які знаходяться за межами самого працівника і праці як такого: зарібок, боязнь осуду, прагнення до престижу і т.д. Зовнішня позитивна мотивація – мотивація, не пов'язана з змістом певної діяльності, але зумовлена зовнішніми по відношенню до суб'єкта обставинами. До неї належать: матеріальне стимулювання, просування по роботі, схвалення з боку колег і колективу, престиж, тобто ті стимули, заради яких людина вважає за потрібне докласти свої зусилля. Зовнішня негативна мотивація – покарання, критика, осуд, штрафи і т. п.

Внутрішня мотивація з погляду задоволеності працею і його продуктивністю найбільш ефективна. Потім, по мірі позитивного впливу, йде зовнішня позитивна мотивація. При цьому зовнішня мотивація в порівнянні з внутрішньою мотивацією володіє меншою стійкістю, швидко втрачає свою стимулюючу силу. Так, матеріальну винагороду, якщо воно залишається на одному і тому ж рівні, втрачає свою мотиваційну навантаження по закінченні деякого часу.

Мотивація може бути стійкою і нестійкою. Стійкої вважається мотивація, яка заснована на потребах людини, так як вона не вимагає додаткового підкріплення.

Розрізняють два основних типу мотивації: прагнення до успіху і уникнення невдачі (схема Д. Аткинсона). Також розрізняють: індивідуальні мотивації, спрямовані на підтримання

гомеостазу: голод, спрага, уникнення болю, прагнення до температурного оптимуму і т.д.; групові: турбота про потомство, пошук місця в груповій ієрархії, підтримка властивої даному виду структури співтовариства і т.п.; пізнавальні: дослідницька поведінка, ігрова діяльність. Мотивація повинна бути оптимальною.

Закон оптимуму мотивації Йеркса – Додсона. Відомо, що для того, щоб здійснювалася діяльність, необхідна достатня мотивація. Однак, якщо мотивація занадто сильна, збільшується рівень активності та напруги, внаслідок чого в діяльності (і в поведінці) наступають певні розлади, тобто ефективність роботи погіршується. У такому випадку високий рівень мотивації викликає небажані емоційні реакції (напруга, хвилювання, стрес і т. п.), що призводить до погіршення діяльності.

Зупинимось дещо докладніше на основних теоріях мотивації праці. Виділимо основні сучасні теорії мотивації праці.

З точки зору класифікації Х. Шольца, представляється доцільним поділ теорій мотивації – залежно від предмета аналізу – на три головних напрямки:

1) теорії, в основі яких лежить специфічна картина працівника – ці теорії виходять з певного образу працівника, його потреб і мотивів. До них відносяться «ХУ-теорія» Дугласа Макгрегора, теорія «Z» Вільяма Оучі;

2) змістовні теорії – аналізують структуру потреб і мотивів особистості і їх прояв. Це теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб К. Альдерфера, теорія вроджених і набутих потреб Генрі А. Мюррея, теорія двох факторів Ф. Герцберга;

3) процесуальні теорії – виходять за рамки окремого індивіда і вивчають вплив на мотивацію різних факторів середовища. До теорій цього типу відносять теорію трудової мотивації Д. Аткинсона, теорію справедливості С. Адамса, теорію мотивації В. Врума, теорію Портера – Лоулера, теорію 12-факторів Річі та Мартіна.

Відповідно до теорії Макгрегора, підхід до мотивації може бути обраний на підставі ставлення людини до праці. Виділяють два типи працівників: Х і Y.

Основні характеристики працівника типу Х:

від природи ледачий, не хоче працювати;  
не хоче нести відповідальність, уникає напруги нервових сил;  
не ініціативний, якщо до цього його не спонукати.

Працівника типу Х потрібно примушувати до роботи шляхом покарання або заохочення.

Основні характеристики працівника типу Y:

існує природна потреба в роботі;  
прагне до відповідальності;  
творча особистість.

Працівника типу Y потрібно спонукати до роботи, а не примушувати.

У 1981 році У. Оучі розробив теорію Z, згідно з якою людина не відноситься ні до типу Х, ні до типу Y. Він відноситься до типу Z, тобто в залежності від ситуації, що склалася людина веде себе як Х або як Y, відповідно вибирається і спосіб мотивації.

Генрі А. Мюррей (1893-1988) і Абрахам Х. Маслоу (1908-1970) вивчали людські потреби, а не механізми, що керують ними. Мюррей склав перелік потреб, що поділяються на первинні (вроджені) і вторинні (вивчені). Він вважав, що ці потреби роблять людську поведінку цілеспрямованою. Абрахам Х. Маслоу розробив ієрархію мотивів, від фізіологічних потреб, таких, як голод і спрага, як нижніх складових, до потреби в безпеці, приналежності, любові, повазі і – як вищих – потреб у самоактуалізації і досягненні когнітивних і естетичних цілей. Він вважав, що перш, ніж перейти до вищих потреб, індивід повинен отримати задоволення осн. нижніх складових ієрархії. В основі теорії Маслоу лежать наступні положення: потреби поділяються на первинні та вторинні і утворюють п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовані згідно з пріоритетом; після того як потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється.

В основі двофакторної теорії Ф. Герцберга лежать дві великі категорії потреб: гігієнічні фактори (розмір оплати, умови праці, міжособистісні відносини, характер контролю) та мотивуючі чинники (відчуття успіху, просування по службі, визнання, відповідальність, зростання можливостей). Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якій здійснюється робота, а мотивуючі – з характером роботи. Герцберг назвав першу категорію потреб гігієнічними, вживши медичне значення слова «гігієна» (попередження), так як, на його думку, ці фактори описують оточення співробітника і обслуговують первинні функції,

попереджаючи незадоволеність роботою. Другу категорію факторів Герцберг назвав мотивуючими або сприяють, так як вони спонукають співробітників до кращому виконанню. Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих факторів; для ефективною мотивації підлеглих керівник повинен сам вникнути в суть роботи. Заробітна плата, як гігієнічний фактор не володіє мотиваційною силою. Вона відповідає або за задоволеність або за незадоволеність роботою.

Основні положення теорії потреб К. Альдерфера: існують лише три основоположні потреби (які аналогічні потребам виділеним Маслоу): потреба існувати, потреба спілкуватися з іншими і потребу свого росту і розвитку; реалізація потреб може бути сильно відстрочена в часі; рух по ієрархії може здійснюватися як знизу вгору, так і зверху вниз в тому випадку, якщо не задовольняється потреба верхнього рівня.

Теорія Д. Аткинсона виходить з того, що поведінка працівника є результатом взаємодії індивідуальних якостей особистості і ситуації, її сприйняття. Кожна людина прагне до успіху, уникає невдач і має два відповідних мотиву – мотив успіху (Му) і мотив, що спонукає уникати невдачі (Мн). Крім особистих якостей, виражених у вищевказаних мотивах, на поведінку людини впливають дві ситуативні змінні: ймовірність успіху, з якої працівник очікує завершення своєї діяльності (Ву), і привабливість (цінність) успіху (Пу). При цьому привабливість успіху пов'язана з ймовірністю успіху:

$$P_u = 1 - V_u$$

Це означає, що чим вище ймовірність успіху, тим нижче його привабливість.

Відповідно до теорії Аткинсона, прагнення до успіху (Су) визначають наступним чином:

$$S_u = M_u * V_u * P_u$$

Будь-яка ситуація одночасно активізує обидва мотиву (успіху і уникнення невдачі). При цьому сума ймовірності очікування успіху (Ву) та ймовірності невдачі (Вн) дорівнює 1:

$$V_u + V_n = 1.$$

Відповідно до теорії Аткинсона, люди більшою мірою орієнтовані на успіх, вважають за краще завдання середньої складності. Але є працівники, що йдуть заради високої привабливості можливого досягнення мети, на можливу невдачу.

Теорія справедливості Адамса.

Основна ідея полягає в тому, що в процесі роботи людина порівнює те, як були оцінені її дії, з тим, як були оцінені дії інших працівників. На основі цього порівняння, в залежності від того, задоволений він чи ні, людина модифікує свою поведінку. Адамс довів, що нерівність зовсім не веде людей до збільшення виконавських результатів і не демотивує людей на досягнення великих результатів. Головним є те, що стан рівності приносить людині задоволення і тому вона прагне до підтримки цього стану. Рівність погано, коли загальний рівень виконання низький. У цьому випадку рівність буде приводити до збереження цього рівня. Якщо ж рівень загального виконання високий, рівність є важливим мотивуючим фактором. У тому випадку якщо індивід відчуває нерівність (недонагорода або перенагорода), то вона втрачає мотивацію до творчих дій.

Теорія справедливості в комплексі з теорією очікувань представлена в моделі Портера-Лоулера. У їх теорії фігурує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до цієї теорії, досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень прикладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить за собою цілком певний рівень винагороди. Крім того, встановлюється співвідношення між винагородою і результатами – людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. Результати роботи співробітника залежать від трьох чинників: 1) витрачених зусиль; 2) здібностей і характерних особливостей людини, 3) усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить: 1) від цінності винагороди; 2) від того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливим винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може спричинити: 1) внутрішні винагороди, такі, як почуття задоволення виконаною роботою, почуття компетентності і самоповаги; 2) зовнішні винагороди, такі, як похвала керівника, премія, просування по службі.

Теорія 12 чинників мотивації праці Шейли Річі і Пітера Мартіна описує фактори і ступінь їх впливу на мотивування працівників. Треба відзначити, що ці фактори, на відміну від

попередніх теорій, охоплюють все довкілля, яка оточує людину на роботі. Для визначення індивідуального поєднання найбільш і найменш актуальних для конкретної людини потреб складається індивідуальний мотиваційний профіль, що складається з наступних мотиваційних факторів:

потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді;

потреба в хороших умовах роботи і комфортній навколишній обстановці;

потреба у чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановлення правил і директив виконання роботи;

потреба в соціальних контактах: у спілкуванні з широким колом людей, легкого ступеня довірчості, зв'язків з колегами, партнерами та клієнтами;

потреба формувати і підтримувати довгострокові, стабільні взаємини, що припускає значний ступінь близькості взаємин, довірливості;

потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивіда;

потреба ставити для себе дерзновенні, складні цілі і досягати їх;

потреба у впливовості і влади, прагнення керувати іншими – показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і надання на них впливу;

потреба в різноманітності, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини;

потреба бути креативним, аналізувати, бути думачим працівником, відкритим для нових ідей;

потреба у самовдосконаленні, рості і розвитку як особистості;

потреба у цікавій, суспільно корисній роботі.

Незважаючи на громіздкість, теорія 12 факторів Річі та Мартіна може вважатися найбільш повною серед всіх, хто розробляв теорії мотивації в менеджменті.

Всі наведені вище мотиваційні теорії висвітлюють найбільш важливі аспекти ставлення людини до роботи, проте жодна з них не в змозі дати переконливого пояснення наявності або відсутності мотивації, яке було б вірно на всі без винятку випадки життя. Мотиваційні теорії вказують менеджерам соціальної сфери, які займаються персоналом, в якому напрямку здійснювати мотиваційну політику, але не дають однозначних рецептів для конкретних дій.

Кожна з мотиваційних теорій має і свої слабкі місця. Змістовні теорії вважаються «статичними», оскільки вони одноразово враховують всього один або кілька факторів і орієнтовані або на минуле, або на сьогодення. Тому вони не завжди можуть передбачити мотивацію до праці або поведінку. Тим не менше, ці теорії важливі для розуміння того, що ж мотивує людей до трудової діяльності. Теорії трудової мотивації намагаються визначити, що ж все-таки конкретно стимулює людей до праці.

Слід спеціально відзначити, що в даний час інтеграція або синтез різних теорій відсутні.

Теорія «стимул – вклад» має занадто сильну раціоналістичну орієнтацію: на практиці представляється малоімовірним, щоб співробітник будував свою поведінку виключно на основі вигод, зводячи при цьому стимули і вклади до одного-єдиного показника. Оскільки неможливо визначити наслідки конкретних змін співвідношення «стимул – вклад», то теорія представляється малопридатною для планування конкретних заходів. Її евристичний потенціал полягає у виявленні та систематизації великого числа факторів, що впливають на індивідуальну поведінку співробітників в організації.

Таким чином, накопичений багатий теоретичний досвід у сфері мотивації праці соціальних організацій. Однак більша частина знань про мотивації носить фрагментарний і неструктурований характер. У зв'язку з відсутністю чіткої структури та великою кількістю суперечливої інформації існує розрив між теорією мотивації праці та практичним застосуванням цієї теорії на практиці.

Перспективою розвитку теми мотивації праці ми бачимо у структуруванні накопиченого теоретичного матеріалу з урахуванням приросту знань інших наук, а також розробці чітких і ясних принципів практичного застосування цих знань на практиці.