

Бондар, В. Еволюція мотивації як функції управління [Текст] / В. Бондар // Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації» / За заг. ред. канд. філос. наук, доц. Л.В. Квасюк. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2010. – Вип. 2. – С. 175–185.

Бондар В.Д. м. Острог

Еволюція мотивації як функції управління

Досліджується еволюція мотивації як функції управління. Розглядаються наукові дослідження мотивації як закордонних так і вітчизняних науковців. З'ясовується роль мотивації у підвищенні ефективності управління.

Ключові слова: мотив, мотивація, ефективність, управління, функція.

Исследуется эволюция мотивации как функции управления. Рассматриваются научные исследования мотивации как зарубежных так и отечественных научных работников. Выясняется роль мотивации в повышении эффективности управления.

Ключевые слова: мотив, мотивация, эффективность, управления, функция.

The evolution of motivation as management functions is probed. Scientific researches of motivation are examined as oversea so domestic research workers. The role of motivation turns out in the increase of management efficiency.

Key words: motive, motivation, efficiency, management, function.

Останнім часом великої актуальності набуває орієнтація на ефективність управління. Реалізація функцій управління є одним з чинників, від якого залежить ефективність управління. Серед управлінських функцій виділяють мотивацію як важливу загальну функцію управління, без якої немислима

ефективна діяльність будь-якого керівника, а відповідно, будь-якої організаційної структури.

Проблема мотивації як одного з чинників підвищення ефективності управління є поки що малодослідженою темою. У науковій літературі мотивацію як чинник підвищення ефективності управління відносять за ступенем актуальності на другий план. Серед науковців можна зустріти думку про те, що мотивація у порівнянні з іншими функціями управління має вторинний характер, але, на наш погляд, мотивацію не слід розглядати як другорядну, а вивчати в процесі реалізації усіх управлінських функцій.

Метою даної статті є вивчення еволюції мотивації як функції управління, її ролі, яку вона відіграє в підвищенні ефективності управління.

Для цього необхідно реалізувати такі завдання: на основі наукової літератури простежити еволюцію мотивації; виявити особливості дослідження мотивації у закордонній та вітчизняній науці; визначити, яку роль вона відіграє в підвищенні ефективності соціального управління.

Дослідження проблематики мотивації як функції управління потребує насамперед аналізу стану дослідженості цієї тематики в науковій літературі.

Враховуючи, що мотивація є явищем багатограним та широким і використовується в різних суспільних науках, тому мотивація як наукова проблематика привертала увагу багатьох науковців.

Важлива роль у вивченні мотивації належить дослідженням зарубіжних учених. Закордонний досвід розвитку мотивації охоплює її еволюцію від категорії впливу на людину до основної функції менеджменту. Основна увага перших дослідників мотивації зосереджувалася переважно на питанні впливу на працівника з метою підвищення продуктивності праці і забезпечення найвищої прибутковості. Розвиток економічних відносин, соціалізація суспільства привели до зміни поглядів на мотивацію. „Людські відносини”, „виробничі відносини”, „концепція ефективного персоналу” – мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до нашого часу, вивчались та вивчаються Ф. Тейлором, А. Маслоу, К. Алдерфером, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-

Клелландом, Ф. Герцбергом, В. Врумом, А. Портером, Е. Лоулером [6, 7, 1516, 16,17].

Історично склалося дві концепції теорії мотивації: економічна раціональність і психологічна концепція.

Основоположником першої був Ф. Тейлор – автор теорії наукового управління. Він розглядав мотиваційну основу виключно з точки зору економічної раціональності. Тейлор вважав, що мотиваційною силою, на яку реагує працівник, є виключно економічні стимули. Недоліком даної концепції є ігнорування інших потреб і мотивів працівників та цілковите зосередження лише на роботі, без урахування соціальних аспектів людської поведінки.

Протилежний підхід, випробуваний на заводі Західної електричної компанії у м. Хотторні (США), показав, що мотивація праці складається з багатьох чинників, а не лише із заробітної плати. Ці дослідження довели, що сприятливий моральний клімат у колективі підвищує продуктивність праці, тому ефективність залежить не лише від платні та економічних стимулів. Соціальна взаємодія у групі та неформальні зв'язки здатні переважити чисто економічні стимули.

До сучасних концепцій мотивації, що засновані на результатах психологічних досліджень, належать змістовні та процесуальні теорії.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на внутрішніх спонуканнях (потребах), які змушують людину діяти саме так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них такі, що мають пріоритетне значення.

Процесуальні теорії мотивації базуються на факторах поведінки людей з урахуванням їхнього сприйняття, пізнання та набутого досвіду. Вони зосереджуються швидше на розумових чинниках індивідів, ніж на їх потребах. Робиться спроба формувати чи впливати на працівника мотиваційною дією, а не задовольняти потреби через систему стимулів або винагород. Ці теорії не є взаємовиключними, навпаки, вони доповнюють і підсилюють одна одну.

Змістовні теорії прагнуть найперше визначити потреби, що спонукають

людей до дії. Класичними теоріями мотивації цієї групи вважаються такі: теорія потреб Маслоу; теорія ЖВЗ Алдерфера; теорія двох факторів Герцберга; теорія потреб Мак-Клелланда.

Однією з важливих змістовних теорій мотивації є теорія потреб Маслоу.

Американський психолог Абрахам Маслоу в 1954 р. розробив теорію ієрархії (піраміду) потреб різного порядку важливості (від найелементарніших до найбільш розвинених), що притаманні людині.

Вчений розмістив людські потреби і бажання в ієрархічній послідовності на п'яти рівнях, що відповідають потребам вищого і нижчого порядку. Основні припущення Маслоу полягають у тому, що задоволення цих потреб повинно відбуватися на ієрархічній основі. Тобто, нове прагнення з'являється лише після того, коли нижчий рівень задоволений і перестає бути визначальним, домінантним для людини. Якщо фізіологічні потреби не задоволені, вони залишаються пріоритетними і переважають усі інші.

Задоволення потреб мусить відбуватися за висхідною, відповідно до вказаної ієрархії. Якщо потреби нижчого рівня не задовольняються, у індивіда відбувається зміна потреб. Наприклад, з утратою роботи може з'явитись підвищений інтерес до фізіологічних потреб. У суспільствах з високим економічним рівнем розвитку, де первинні потреби знайшли своє оптимальне вирішення, найкращим мотиваційним фактором є потреби вищих рівнів.

На думку Маслоу, задоволення вищих потреб веде до самоактуалізації і формуванню індивідуалізму [6, с.111].

Аналізуючи теорію Маслоу, слід відмітити, що вона не позбавлена окремих недоліків, основними з яких є такі: неврахування індивідуальних особливостей людини; потреби по-різному виявляються залежно від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, статус в організації, вік, стать тощо); далеко не завжди відбувається послідовний перехід від однієї групи потреб до іншої, як це зображено в піраміді; задоволення потреб вищого порядку не обов'язково спричиняє до послаблення їх впливу на мотивацію.

Виходячи з того, що в реальному житті чіткої п'ятиступеневої ієрархії

потреб просто не існує, теорія Маслоу не знайшла одностайної підтримки дослідників. На її основі були запропоновані інші теорії, зокрема, теорія ЖВЗ Алдерфера.

Модифікуючи теорію п'яти рівнів Маслоу, Клейтон Алдерфер запропонував теорію трьох рівнів потреб, що отримала назву „теорія ЖВЗ”. „Ж” означає життєві потреби (фізіологічні та потреби безпеки), „В” – потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками (соціальні потреби), і „З” – потреби зростання (потреби поваги і самореалізації).

Аналізуючи подану автором теорію, можна стверджувати, що теорія ЖВЗ, на відміну від теорії Маслоу обґрунтовує можливість просування рівнів потреб не обов'язково за вертикальною схемою вгору і вниз. Тобто Алдерфер дійшов висновку, що кожна потреба може реалізовуватися незалежно одна від одної. Крім того, він вказував, що при неможливості задовольнити потреби вищого рівня, потреби нижчого рівня, які нібито вже задоволені, можуть виникнути знову.

Важливою змістовною теорією мотивації є теорія двох факторів Герцберга.

У другій половині 50-х років ХХ ст. Фредерік Герцберг розробив нову модель мотивації, що базується на потребах. Очолювана ним група дослідників провела опитування 200 інженерів і службовців однієї великої фірми щодо причин задоволення і незадоволення, які виникають у їхній роботі. Виходячи з отриманих відповідей, Герцберг виявив дві групи чинників, названі ним „факторами умов праці” та „мотиваційними факторами”.

Перший тип – це зарплата, умови роботи, умови безпеки, пільги та інші фактори робочого оточення, що не мають безпосереднього відношення до самої роботи, але становлять той контекст, у якому вона здійснюється.

Важливими для розуміння теорії Герцберга є мотиваційні фактори. Коли опитувані наводили позитивні приклади стосовно своєї роботи, вони говорили про виконувану роботу: про те, яких зусиль вона вимагає та про її значимість. Вони вказували на підвищення відповідальності, досягнення і визнання,

іншими словами, працівники хочуть, щоб праця чи задоволення від неї були джерелом мотивації.

Аналізуючи теорію Герцберга, варт наголосити, що ця теорія здобула широку популярність, але водночас вона піддавалась та піддається серйозній критиці. На нашу думку, спірним моментом теорії Герцберга й те, що заробітна плата не є мотивуючим чинником. Це не відповідає умовам української дійсності. Та й економісти США відносять заробітну плату до найбільш діючих факторів мотивації. Та й фактори здоров'я, і мотивуючі фактори можуть служити джерелом мотивації, і залежить це від потреб конкретних людей. Оскільки в різних людей різні потреби, те й мотивувати різних людей будуть різні фактори.

Теорія потреб Мак-Клелланда належить також до змістовних теорій мотивації.

У теорії, що розроблена ще одним видатним теоретиком у галузі мотиваційних досліджень Девідом Мак-Клелландом, розрізняються три основні людські потреби вищого порядку, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі меншу роль. Аналізуючи теорію Маслоу, він розширив її, зацентрувавши увагу на таких нових факторах мотивації: досягнення, належність і влада, які виникають та усвідомлюються внаслідок взаємодії людини з оточенням.

Досягнення: працівники з великою потребою в досягненнях намагаються встановити постійний і дієвий зв'язок щодо результатів своєї діяльності. Їм подобається виконувати складні завдання, що вимагають максимальної віддачі, їм притаманне прагнення брати на себе відповідальність за виконання завдань. Такі працівники віддають перевагу самостійній праці, без нагляду, опіки. Вони, як правило, виявляють організаторські здібності [16, с.73].

Потреба в належності реалізується у процесі соціальної взаємодії та спілкуванні. Працівники з потребою у встановленні зв'язків цінують дружні стосунки з іншими людьми. Вони схильні до спілкування, участі у різних заходах, відчують потребу в належності до певної групи, організації. Їм

притаманне прагнення до роботи в команді, де вони відчують свій внесок у загальну справу, в результаті чого їх можуть належно оцінити.

Влада: люди з такою потребою прагнуть впливати на поведінку інших працівників, контролювати їх чи брати відповідальність на себе. Вони намагаються бути конкурентоздатними і прагнуть верховенства, у процесі реалізації потреби у владі ці працівники можуть стати високоефективними керівниками. Як негатив – можливе виявлення крайніх якостей: егоїзму, деспотизму, авторитаризму.

Підводячи підсумок розгляду змістовних теорій мотивації, можна визначити такі їх основні особливості:

- ці теорії зосереджуються на визначенні людських потреб для прогнозування мотивів праці;
- у разі забезпечення цих потреб працівники матимуть більше стимулів, у результаті чого підвищиться ефективність праці;
- між цими теоріями існує тісний зв'язок.

Змістовні теорії розглядають людські мотиви без процесу їх усвідомлення людьми. Іншими словами, вони не пояснюють тих розумових процесів, що включені у мотивацію працівників. З метою розгляду цього аспекту розглянемо інший метод мотиваційної теорії. Це є процесуальні теорії мотивації.

Процесуальні теорії з'ясовують, яким чином працівники визначають найкращий спосіб задоволення потреб, обираючи його з альтернативних варіантів своєї поведінки. У процесуальних теоріях аналізується розподіл людиною зусиль для досягнення цілей і вибір нею конкретного виду поведінки. Ці теорії, не заперечуючи існування потреб, доводять роль інших факторів, які визначають поведінку людини.

Розглянемо три основні процесуальні теорії мотивації: теорію справедливості, теорію сподівань та модель Портера-Лоулера.

Теорія справедливості або теорія Адамса засвідчує: якщо в теоріях про людські потреби переважають внутрішні, особистісні причини пояснення людських зусиль, що спрямовані на отримання винагороди, то в цій теорії

обґрунтовується думка, що головним мотиватором людської поведінки є порівняльний з результатами інших людей фактор, працівники порівнюють себе з іншими, визначаючи, справедливим чи несправедливим є ставлення до них керівництва. Вони прагнуть отримати винагороду лише в тому випадку, якщо вважатимуть, що винагорода буде розподілена чесно і справедливо.

Службовці, як правило, проводять два порівняння. Вони співвідносять власну отриману винагороду та витрачені зусилля з такими ж показниками інших працівників, які виконують аналогічну роботу в одній організації, та працівників схожих професій та посад в інших організаціях чи галузях.

Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що допоки працівники не вважатимуть отримувану винагороду справедливою, вони схильні до зменшення інтенсивності та ефективності праці. Згідно з даною теорією, важливими стимулами для встановлення справедливості є винагорода і заходи заохочення, що є у розпорядженні керівника. Він повинен зважати на позитивний чи негативний вплив цих факторів з огляду на справедливість.

Теорія справедливості додає нового виміру розгляду теорії мотивації, адже у деяких суспільствах, особливо у постсоціалістичних, поняття справедливості може бути потужною силою і мати велике значення для соціальних взаємин, але, на нашу думку, з іншого боку, стосовно до українських умов це не цілком справедливо. Справа в тому, що в нас десятиліттями панувала зрівнялівка в оплаті праці, і видача заробітної плати по відомості, де кожний міг спостерігати величину заробітку товариша по службі, саме й приводила до зворотного результату по теорії справедливості – зниженню продуктивності праці, тому що розходження в результатах і винагороді були вкрай незначні.

Важливою для розуміння сутності процесуальних теорій мотивації є теорія очікувань, яку розробив науковець з питань менеджменту Віктор Врум. В основі цієї теорії, що користується широким визнанням, лежить ідея про наявність інших, окрім активної потреби, факторів мотивації. Відповідно до даної теорії, людина має надію на те, що обраний нею тип поведінки справді

приведе до задоволення потреб. Очікування, у даному випадку, розглядаються як оцінка даною особою ймовірності певної події. У цій моделі наголошується на важливості трьох взаємопов'язаних елементів – це є сподівання, сприяння, вагомість.

Сподівання – це розуміння людиною можливості того, що її зусилля приведуть до позитивних результатів. Чим нижчий рівень сподівань, тим нижчий рівень умотивованості.

Сприяння – це зв'язок, що існує між продуктивністю праці і винагородою, наприклад, в організації, де рівень зарплати, час відпустки, службові завдання встановлюються не за результатами роботи, а відповідно до трудового стажу працівника, новий службовець навряд чи побачить конкретний взаємозв'язок між результатами своєї діяльності і бажаною винагородою.

Вагомість (валентність) – це цінність, якої надає людина результатам своїх зусиль. Наприклад, в організації можуть запропонувати підвищення по службі тому працівникові, який найкраще виконує свої обов'язки, якщо службовець відчуває велику потребу в повазі з боку інших людей, то цінність наслідків такого підвищення буде доволі високою.

Якщо рівень сподівань, сприяння й вагомості перевищує нульову позначку, можна вважати, що працівник має певний рівень вмотивованості. Співвідношення цих факторів визначається такою формулою: оскільки потреби людей є різними, конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Відповідно, керівництву організації необхідно зіставити запропоновану винагороду з потребами співробітників та привести їх у відповідність [17, с.132].

Теорія сподівань широко використовується у всіх типах організацій, оскільки вона допомагає керівникам робити все від них залежне для того, щоб посилити зв'язок між рівнем виконання роботи, її результатами і винагородою.

На нашу думку, важливе місце в теорії Врума посідають керівники, які повині установити точне співвідношення між досягнутими результатами й винагородою. Керівники повинні сформулювати високий, але реалістичний рівень

результатів, що вони очікують від підлеглих, і вселити останнім, що вони можуть домогтися цього рівня, якщо прикладуть зусилля.

Модель Портера-Лоулера також належить до процесуальних теорій.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації. Ця комплексна модель включає елементи теорії сподівань і теорії справедливості. Модель побудована на основі взаємодії п'яти змінних: витрачених зусиль, сприйняття, отриманих результатів, винагород і відносної міри задоволення.

Модель Портера-Лоулера стверджує, що висока продуктивність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. У підсумку ця теорія стала вагомим внеском у розуміння мотивації. Ця модель також показує, що мотивація – це система взаємопов'язаних факторів, а тому дуже важливо об'єднати такі фактори, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття у єдиній взаємопов'язаній системі.

Знання процесуальних теорій дозволить керівникові більш об'єктивно застосовувати метод поєднання результатів діяльності працівників і винагород. Поняття справедливості та сподівань дають змогу з'ясувати погляди службовців на працю. Керівник, який усвідомить і визнає цей аспект мотивації, зможе ефективно використовувати існуючі в його арсеналі заохочення (винагороди) для досягнення сподівань працівників на засадах справедливості.

На нашу думку, негативним моментом цієї теорії є те, що поняття справедливості є поняттям абстрактним і кожна людина вимірювання справедливості буде проводити через власну призму цінностей та настанов, що може призвести до необ'єктивності оцінювання і призведе до поширення де мотивації в колективі.

Отже, розглянуто найбільш поширені та досліджені наукою процесуальні теорії мотивації. Мотивація – важлива загальна функція управління, без якої немислима ефективна діяльність будь-якого керівника, а відповідно, будь-якого органу виконавчої влади. Більшість управлінських рішень має враховувати як організаційні потреби, що пов'язані з показниками діяльності, так і потреби

державних службовців.

Роботи зарубіжних авторів стосуються широкого спектру питань щодо структури особистості, системи цінностей та актуальних цілей особистості. Ці розробки є базовими під час вивчення проблеми відповідності особистісних характеристик державних службовців вимогам державної служби.

Необхідно згадати й про ту наукову літературу, яка була в радянській науці. Зокрема, проблемою мотивації цікавились: В.Г. Асеев „Мотивация поведения и формирования личности” [1], В. К. Вилюнас „Психологические механизмы мотивации человека” [3], В.И. Ковалев „Мотивы поведения и деятельности”, С.Л. Рубинштейн „Основы общей психологии” [11], В.И. Чирков „Мотивация трудовой деятельности” [14]. Наукові пошуки радянських вчених поглибили уявлення про сутність мотивації, проте питання, пов’язані з її визначенням, вимірюванням та регулюванням, її соціально й економічною ефективністю у сфері праці залишились найменш дослідженими.

Новий етап розвитку досліджень про мотивацію у вітчизняній науці пов’язаний саме із політичними змінами, що відбулися на початку 90-х років із розпадом старої тоталітарної системи. В українській науці найбільш фундаментальними дослідженнями щодо мотивації можна вважати праці А.М. Колота „Мотивация персонала” [55], С.Г. Москвичова „Мотивация трудовой деятельности людини” [8] та „Мотивация, діяльність і управління” [9], В.М. Соболевої „Мотивация трудовой деятельности в условиях перехода до рыночной экономики” [13]. В них зокрема аналізується поняття „мотивація”, простежується розвиток мотивації в умовах розвитку української держави, вказуються ефективні методи стимулювання. Серед вітчизняних дослідників, які є провідними фахівцями у питаннях менеджменту організації та які розглядали механізми мотивації в управлінні, слід зазначити роботи Д.П.Богині, Г.А.Дмитренка, М.В.Семикіної [2, 4, 12], але вони розглядали мотивацію переважно з позиції менеджменту, а саме підвищення конкурентоспроможності та ефективності праці.

Отже, проаналізувавши здобутки вчених щодо мотивації в управлінні, можна зробити такі висновки.

1. Мотивації як функції управління присвячено багато наукових публікацій, в яких мотивація розглядається у різноманітних аспектах дослідження проблеми: соціальні, правові, економічні. Важливий вклад в розвиток мотивації як частини управління внесли закордонні вчені. Водночас ми маємо з цього питання певні здобутки у вітчизняній науці, хоча у ній ще не сформовано теоретико-методологічну базу дослідження мотивації як функції управління, практично відсутня методика оцінки мотиваційних заходів.

2. Сучасні теорії мотивації тісно пов'язані з результатами психологічних досліджень. В сучасній науці виділяють змістовні і процесуальні теорії мотивації. Ці теорії активно використовуються на практиці в різних організаціях. Проте жодна з цих теорій не забезпечена механізмом реалізації.

У цілому, підсумовуючи вищезазначене, можна говорити про широку зацікавленість науковцями цією темою, і її висвітлення у літературі психологічного напрямку, а також літературі, що вивчає менеджмент завдяки старанням як іноземних, так і наших науковців. Але якщо мова заходить про вивчення мотивації як функції управління, то тут науковий інтерес значно менший.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности [Текст] / Асеев В.Г. – М. : Мысль, 1976. – 158 с.
2. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах [Текст] / Дмитро Богиня // Україна : аспекти праці. – 2001.– №3.– С. 3–10.
3. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст] / В.К. Вилюнас. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

4. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учеб. Пособие [Текст] / Г.А. Дмитренко. – [2–е изд.]. – К. : МАУП, 2002. –192 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник [Текст] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность [Текст] / Маслоу А. – [3–е изд.] – СПб.: Питер, 2006. – 352 с. (Серия «Мастера психологии»).
7. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы [Текст] / Маслоу А. ; под общ. ред. Г.А. Болла. – М. : Смысл, 1999. – 452 с.
8. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление [Текст] / С.Г. Москвичев. – К., 2002. – 492 с.
9. Москвичев С.Г. Мотивація трудової діяльності людини [Текст] / С.Г. Москвичев. – К., 1976.
10. Райт Г. Держане управління [Текст] / Райт Г. ; пер. з англ.. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К. : Основи, 1994. – 191 с.
11. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии [Текст] / Рубинштейн С.Л. – СПб, 1998.
12. Семикіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту [Текст] / М. Семикіна // Україна : аспекти праці.– 2001.– №4. – С.40–46.
13. Соболева В.М. Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки [Текст] / В.М. Соболева. – К. : Товариство “Знання” України, 2004. – 77 с.
14. Чирков В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации: учебное пособие [Текст] / Чирков В.И. – Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 1985. – 90 с.
15. Herzberg F. Work and the nature of man [Текст] / Herzberg F. – Cleveland : Holt, 1966. – 315 p.
16. McClelland D. Human Motivation [Текст] / McClelland D. – N.Y. : Appleton, 1985. – 213 p.

17. Vroom V. Work and motivation [Текст] / Vroom V. – N.Y. : Wiley, 1964. – 249 p.