

КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ

Персонал є однією з основних конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Завданням будь-якої організації, що прагне до зростання і забезпечення ефективності свого бізнесу, є залучення професійних кадрів, а також утримання і мотивація поточного персоналу. Гарна, зважена кадрова політика стає однією із запорок успіху, а мотивація персоналу — потужним інструментом конкурентної боротьби та здобуття прибутку. Необхідно розуміти, що мотивація не є суто властивістю людської природи, це результат якогось певного процесу [1, с. 14]; система заходів, які спонукають співробітників виконувати поставлені цілі з більшою віддачею; іншими словами, процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, що спрямовано на досягнення індивідуальних та спільних цілей організації [2, с. 369].

П. М. Першукевич під мотивацією розуміє «весь комплекс заходів внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки. Умови ці включають формування мотивуючого середовища, економічних потреб, ціннісних орієнтацій, інтересів і їх актуалізацію на основі стимул-реакцій або необхідності» [3, с. 20]. О. С. Віханський та А. І. Наумов визначають мотивацію як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають кордони і форми діяльності та додають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети» [4, с. 133]. Деякі автори [5] роблять акцент на усвідомленості вибору людиною певної лінії поведінки. При цьому ряд авторів [5, 6, 7] дотримуються думки, що мотивація заснована на внутрішніх і зовнішніх чинниках, інші [6] — виключно на внутрішніх чинниках.

Поняття «мотивація» настільки міцно увійшло до термінології психологів, соціологів, економістів та управлінців, що мало хто піддає сумніву глибинне історичне походження цього терміну. Дійсно, що трудова мотивація теж привертала увагу керівників організацій, оскільки дозволяла підпорядковувати дії працівників цілям і завданням останніх. Проте лише з початку двадцятого століття стали робитися серйозні спроби пошуку ефективних методів мотивації, що виходять за межі звичайних методів економічного спонукання. І саме у двадцятому столітті знайшла свій розвиток теорія мотивації. Отже, мета статті полягає в опрацюванні класичних теорій мотивації та представленні схеми еволюції мотиваційної думки в межах цих теорій. Завданням статті є визначення поняття «мотивація», розгляд ключових положень класичних шкіл мотивації та виділення основних етапів формування підходів до мотивації праці в межах цих шкіл.

На цей час фахівці виділяють наступні групи теорій мотивації [9, с. 41]:

— змістовні теорії (аналізують чинники, що спричиняють вплив на мотивацію, і сконцентровані значною мірою на виявленні потреб, що є у людини, визначенні їх пріоритетності та характеру впливу на мотивацію) (Ф. У. Тейлор, О. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд та ін.);

— процесуальні теорії (розглядають мотивацію, перш за все, як процес і акцентують увагу на когнітив-

них передумовах поведінки, що реалізуються в мотивації і діяльності) (В. Врум та ін.).

Надалі розглянемо детальніше кожен групу.

Однією з перших теорій мотивації праці є теорія Ф. У. Тейлора (перше десятиліття ХХ століття). Тейлорівський підхід будувався на концепції людини раціональної, а мотивація передбачала переважно використання економічного стимулювання [10, с. 139], пріоритет індивідуальних форм організації і стимулювання праці над колективними, (за Тейлором, легше підібрати і навчити декілька людей, кожен з яких, володіючи однією-двома здібностями, виконував би одну-дві функції, ніж знайти і вивчити одну людину, що володіє всіма якостями та може виконувати широкі обов'язки [10, с. 139]), орієнтацію на авторитарний стиль управління. Тейлор повністю відмовився від психологічних і соціально-психологічних чинників підвищення трудової активності робітників. Принципи наукового управління за Тейлором передбачають наступні напрями робіт:

1. Виявлення найбільш раціональних прийомів виконання роботи;
2. Встановлення нормативів, що визначають вимоги до робочих результатів та ґрунтуються на «вірних», найбільш раціональних способах виконання роботи;
3. Навчання працівників раціональним приемам роботи;
4. Відбір найбільш відповідних працівників (основні критерії — витривалість, кмітливість, висока грошова мотивація);
5. Удосконалення знарядь праці;
6. Створення найкращих умов праці;
7. Чіткий і зрозумілий зв'язок розміру оплати і результатів роботи;
8. Система обліку обсягу виконаної роботи;
9. Надання працівникам повної інформації про те, що від них вимагається, і про досягнуті ними результати;
10. Встановлення гарних стосунків між адміністрацією і працівниками.

Система наукової організації праці, крім ідеї раціонального виконання робіт, значною мірою спрямована на підвищення трудової мотивації працівника. Це завдання вирішувалося, з одного боку, через врахування мотивації при відборі працівників (пошук працівників, зацікавлених у підвищенні заробітку, готових для цього працювати інтенсивніше), а з іншої — за рахунок чіткішої ув'язки результатів праці і отримуваної грошової винагороди. Особливе значення Тейлор надавав своєчасному доведенню до працівників інформації про вимоги до їхньої роботи: що вони повинні зробити за робочу зміну, що зробили, яка зарплата їм належить за зроблене. В якості головних мотиваторів в межах цієї моделі обрані два чинники: гроші, які працівник отримує за свою роботу, та його розуміння того, як результати праці пов'язані із розміром заробітної плати.

На зміну теорії Тейлора прийшла «концепція людських відносин», автором якої був Е. Мейо. Вивчаючи вплив різних чинників (умови і організація праці, заробітна

плата, міжособові стосунки та стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Мейо зробив висновок про особливу роль у виробництві людського чинника [11, с.30]. Завдяки дослідженням Мейо у США поширюється термін «людські відносини», виникає особлива політична доктрина, що перетворилася на офіційну програму управління організаціями. В основу доктрини «людських відносин» покладено наступні принципи [12, с.22–23]:

- людина— «соціальна тварина», яка може бути вільною і щасливою лише в групі;

- праця людини — якщо вона цікава і змістовна — мо— людина прагне до відповідальності, і це має бути використано на виробництві;

- роль економічних форм стимулювання праці є обмеженою, вони не є єдиними і тим більше універсальними;

- виробнича організація — це у тому числі сфера задоволення соціальних потреб людини, вирішення соціальних проблем суспільства;

- для підвищення ефективності діяльності організації необхідно відмовитися від принципів управління, заснованих на постулатах про владні стосунки, ієрархію, жорстке програмування і спеціалізацію праці.

Мейо вважав, що концентрація уваги керівників на соціальних і психологічних аспектах трудової діяльності людини — це основний шлях до вирішення суспільних протиріч і забезпечення соціальної стабільності суспільства. Їм запропоновані наступні засоби підвищення продуктивності праці:

- паритетне управління, засноване на врахуванні взаємних інтересів адміністрації і працівників підприємства;

- гуманізація праці, що забезпечується впровадженням нової техніки і технологій, створенням сприятливих умов праці;

- ухвалення колегіальних рішень, демократичний стиль керівництва підприємством;

- професійна освіта працівників і створення умов для підвищення професійної кваліфікації.

Головний теоретичний висновок Мейо полягав у тому, що підприємство є соціальною системою, яка складається з неформальних груп, регулюючих людську поведінку. На зміну моделі «економічної людини», що заради високого заробітку готова терпіти тривалий робочий день, погані умови, високу інтенсивність і монотонність праці, прийшла концепція «людських відносин». Перевага була надана інтересам, потребам і експектаціям (очікуванням) індивіда, а також груповим нормам та цінностям [10, с. 362].

Проте нова теорія не одразу здійснила переворот у практиці менеджменту. Економічна ситуація 30-х років не сприяла проникненню «людських відносин» у промисловість. Лише після закінчення Другої Світової війни психологи, антропологи і соціологи почали проводити емпіричні дослідження мотивації і поведінки людей на виробництві. Через 15 — 20 років після експериментів Мейо у США з'явилися теорії, що порівнюються з ними за своїм значенням і фундаментальністю. Це теорії О. Маслоу і Ф. Герцберга, новизна і фундаментальність яких були настільки визначними, що у 70 —80-і роки виникло багато нових ідей в менеджменті. Першим, хто усвідомив конституцію та закони побудови людських потреб, був О. Маслоу — відомий американський пси-

холог і психіатр, один із засновників гуманістичної психології. По-перше, він зрозумів, що не сама по собі потреба рухає людиною, а міра її незадоволення. По-друге, Маслоу визначив критерій, завдяки якому потреби будуються у певну ієрархію — це домінування незадоволених потреб над задоволеними [10, с. 364].

Відповідно до теорії Маслоу, існує п'ять основних типів потреб:

- фізіологічні потреби (рівень 1);

- потреба у безпеці (рівень 2);

- соціальні потреби (рівень 3);

- потреба у пошані і самоствердженні (рівень 4);

- потреба у самовираженні (рівень 5) [13, с.23].

Ці потреби утворюють ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини, де потреби вищого рівня не мотивують людину, поки хоч частково не задоволені потреби нижчого рівня. В основу теорії Маслоу покладені наступні положення:

- потреби розподіляються на первинні та вторинні і створюють п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовані відповідно до пріоритету;

- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;

- після того, як потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється.

Під час створення ієрархічної теорії потреб в її адресу було висловлено чимало зауважень. Деякі з них визнав і сам Маслоу. Проте, незважаючи на те, що ця теорія і не отримала достатнього емпіричного підтвердження відносно пріоритету одних потреб над іншими, вона може бути корисною як описова модель особистості. Крім того, Маслоу висвітлив різницю між потребами і цінностями, описав динаміку зміни цінностей залежно від рівня задоволення (або незадоволення) потреб. Теорія Маслоу отримала подальший розвиток в теоріях МакКлелланда і Герцберга.

Модель мотивації Девіда МакКлелланда спирається на потреби вищих рівнів. Продовжуючи класифікацію Маслоу, МакКлелланд вводить поняття потреб влади, успіху і належності (наприклад, до певного класу) [11, с. 34].

З його точки зору, на цей час найбільшої значущості набувають потреби вищого порядку, оскільки потреби нижчих рівнів як правило є задоволеними.

Основні ідеї Маслоу отримали подальший розвиток у теорії Фредеріка Герцберга, який визнаний одним з провідних теоретиків поведінкового підходу в індустріальній соціології. Він виділив дві групи чинників трудової діяльності: 1) зміст роботи (job content), 2) умови роботи (job context), тобто зарплата, політика компанії, міжособові стосунки. Його двохфакторна концепція заснована на тезі про те, що лише зміст роботи виступає чинником мотивації, тобто підвищує задоволеність працею, тоді як умови праці лише викликають незадоволення і не є мотиваторами [10, с. 385]

У основу теорії Ф. Герцберга покладені наступні положення:

- чинники праці діляться на гігієнічні (розмір оплати, умови праці, міжособові стосунки, характер контролю) і мотивуючі (відчуття успіху, просування по службі, визнання, відповідальність, зростання можливостей);

- наявність гігієнічних чинників всього лише не дає розвиватися незадоволенню роботою;

— для досягнення мотивації необхідно забезпечити дію мотивуючих чинників;

— для ефективної мотивації працівників керівник повинен сам бути обізнаним зі змістом роботи.

Проведене Герцбергом дослідження дозволило йому піддати критиці застарілі методи управління, які засновані переважно на економічному примусі й адміністративному директуванні.

Основний внесок у розвиток процесуальних теорій вніс В. Врум. В основу його роботи покладена теорія очікувань, яка заснована на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети лише тоді, коли вона впевнена у великій вірогідності задоволення своїх потреб.

В теорії очікувань введені три поняття, що складають основу мотиваційних механізмів людської поведінки [14, стр.153]:

1. Очікування того, що зусилля працівника призведуть до поставленої мети або до бажаного результату;

2. Інструментальність — розуміння того, що виконання роботи і досягнення необхідного результату є основною умовою (інструментом) для здобуття винагороди;

3. Валентність — значущість винагороди для працівника.

Мотивація працівника залежить від його очікувань, пов'язаних з тим, що певна поведінка або дії призведуть до певного результату. Якщо вірогідність того, що зусилля, які додаються, призведуть до результату, є дуже низькою, то це не мотивуватиме працівників. Віра людини в те, що добросовісна робота буде справедливо оцінена і винагороджена керівництвом, визначає інструментальність добросовісної праці для індивіда. Наприклад, якщо працівник виконав план, то він очікує на свою звичайну зарплату. У разі перевиконання плану його очікування зростають: він розраховує на вищу оплату чи премію. Мотивація робітника знижуватиметься, якщо результати його роботи не винагороджуються належним чином з боку організації, тобто якщо ці результати не сприймаються як інструмент для отримання винагороди.

Можливий і інший варіант — підвищення продуктивності та якості праці ніяк не відображаються на оплаті праці. У цьому випадку висока продуктивність праці не виступає в якості інструмента для отримання більш високої винагороди. І нарешті, навіть якщо робітник отримує винагороду, яка відповідає його внеску, у нього може бути низька мотивація, якщо ця винагорода має для нього низьку валентність (привабливість).

Співвідношення факторів мотивації в теорії очікувань Врума можна пояснити наступною формулою [14, с. 159]:

Це означає, що мотивація буде високою лише тоді, коли і валентність, і інструментальність, і очікування є високими. Дійсно і те, що якщо хоча б один з компонентів дорівнюватиме нулю, то й загальна сила мотивації теж дорівнюватиме нулю.

Теорія справедливості дещо по-іншому тлумачить, як можна мотивувати людей на досягнення поставлених цілей. Відповідно до цієї теорії люди суб'єктивно визначають співвідношення винагороди і витрачених зусиль, а потім порівнюють результат з винагородою інших, які виконували аналогічну роботу. Якщо вказані співвідношення не порушені, то мотивуючі фактори працюють нормально; якщо ж це порівняння виявляє дисбаланс, має

місце демотивація діяльності. В результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу і для поновлення справедливості виправити дисбаланс [9, с. 48]. Люди можуть поновити баланс або почуття справедливості, змінивши зусиль, що витрачаються, або намагаючись змінити рівень винагороди, що отримується.

Теорія справедливості у комплексі з теорією очікувань представлена в моделі Портера-Лоулера. Ця теорія заснована на тому, що мотивація є функція потреб, очікувань і справедливості винагороди [9, с. 49].

Один з найважливіших висновків цієї теорії полягає у тому, що результативна праця завжди призводить до задоволення працівника, і, як наслідок, — до подальшого підвищення результативності, іншими словами: висока результативність є причиною повного задоволення, а не наслідком його. Це прямо протилежно думці більшості менеджерів, які, знаходячись під впливом різних теорій людських відносин, вважають, що задоволення веде до досягнення високих результатів в праці, тобто більш задоволені працівники працюють краще. Модель Портера-Лоулера зробила величезний внесок у розуміння мотивації. Зокрема, з неї виходить, що мотивація — це не просто елемент в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, і що важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття, в межах єдиної взаємопов'язаної системи мотивації, інтегральною частиною якої поряд із зовнішніми є внутрішні чинники.

На нашу думку, процес еволюції підходів у класичних теоріях мотивації можна поділити на такі етапи:

1 етап — система мотивації вивчає реакцію людини на обов'язкові умови праці та її результати, порівнюючи з ними розмір оплати;

2 етап — людина праці пізнається як соціальна істота; праця людини купується, а система стимулювання і розміри оплати визначаються працедавцем;

3 етап — система мотивації ставиться у залежність від методів та способів управління; розмір оплати і результативність праці є похідними від стилю управління, що застосовується керівником;

4 етап — потреби працівника вважаються основними мотивуючими чинниками;

5 етап — система мотивації вивчає вплив позитивних та негативних факторів на результативність праці;

6 етап — важливе місце у системі мотивації займають очікування індивіда.

Отже, у процесі дослідження було розглянуто основні положення класичних теорій мотивації та запропоновано схему еволюції мотиваційних поглядів в межах цих теорій. Слід підкреслити, що в межах зазначеної еволюційної схеми підходи до трудової мотивації зазнали значних змін, що пов'язано зі зближенням цілей працівників і працедавців. Доцільно зазначити, що розуміння основних положень класичних шкіл мотивації може бути дуже корисним при розробці ефективних мотиваційних моделей у сучасному суспільстві.

Література

1. Нирмайер Р. Мотивация / Р. Нирмайер, М. Зайфферт ; пер. с нем. — М. : Омега-Л, 2006. — 124 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с гл. — М. : Дело, 1992. — 680 с.

-
3. Першукевич П. М. Научные основы мотивации труда в сельском хозяйстве / П. М. Першукевич. — Новосибирск : СНИИЭСХ, 1998. — 87 с.
 4. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с.
 5. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Дишлюк Н. // Україна: аспекти праці. — 1997. — № 3–4. — С. 9–11.
 6. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Комаров Е. И. // Управление персоналом. — 2002. — № 1. — С. 38–41.
 7. Холодов О. А. Мотивация труда в системе внутрихозяйственных экономических отношений / Холодов О. А. // Управление персоналом. — 2009. — № 5. — С. 55.
 8. Жалило Б. Как построить систему стимулирования для сотрудника / Жалило Б. // Довідник кадровика. — 2003. — № 4. — С. 91–92.
 9. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпапова, Т. М. Максименко. — К. : МАУП, 2002. — 248 с.
 10. Кравченко А. И. История менеджмента : учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко. — 5-е изд. — М. : Академический Проект, 2005. — 560 с.
 11. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. — М. : ГроссМедиа, 2008. — 224 с.
 12. Кравченко А. И. Социология управления: фундаментальный курс : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Академический Проект, 2005. — 1136 с.
 13. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2006. — 224 с.
 14. Магура М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Управление персоналом, 2007. — 656 с.