

Ж.В. Семчук

*к. е. н., доцент, декан факультету економіки і підприємництва
Львівського університету бізнесу та права*

Б.-П.О. Кошовий

*завідувач науково-дослідного відділу
Львівського університету бізнесу та права*

Р.М. Скриньковський

викладач Львівського університету бізнесу та права

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ РОЗШИРЕНОЇ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ А. МАСЛОУ У СВІТЛІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

У статті розглядаються окремі аспекти застосування мотиваційної теорії А. Маслоу в управлінні персоналом підприємств. Досліджується співвіднесення сучасних реалій управління персоналом підприємств та гуманістичних вимог, що постають унаслідок активізації євроінтеграційних устремлень в Україні. Встановлюються основні євроінтеграційні тенденції, що впливають на управління персоналом підприємств, зокрема у сфері мотивування працівників.

Ключові слова: *євроінтеграція, євроінтеграційні тенденції в економіці, управління персоналом, мотивація, теорія мотивації А. Маслоу.*

В статье рассматриваются отдельные аспекты использования мотивационной теории А. Маслоу в управлении персоналом предприятия. Исследуется соотношение современных реалий управления персоналом предприятий и гуманистических требований, возникающих в следствие активизации евроинтеграционных стремлений Украины. Определяются основные евроинтеграционные тенденции, влияющие на управление персоналом предприятий, в частности в сфере мотивации сотрудников.

Ключевые слова: *євроінтеграція, євроінтеграційні тенденції в економіці, управління персоналом, мотивація, теорія мотивації А. Маслоу.*

The paper considers different aspects of the use of motivational theory of A. Maslow in personnel management of the enterprise. Authors study the relation of contemporary realities of personnel management companies and humanistic claims arising as a consequence of activation of Ukraine's European aspirations. Identifies the major European integration trends affecting the management personnel of the enterprises, in particular in the field of employee motivation.

Key words: *European integration, European integration trends in the economy, human resource management, motivation, motivation theory of A. Maslow.*

Постановка проблеми. Сучасні євроінтеграційні прагнення в Україні відстежуються на будь-якому рівні громадського життя та у різних сферах суспільних відносин. Нові прагнення супроводжуються й новими вимогами та потребою у належному теоретико-методологічному забезпеченні процесів управління персоналом організацій, установ, підприємств. Однією з найактуальніших проблем у сфері управління персоналом до сьогодні залишається обрання оптимального підходу до мотивації працівників. Увага до цієї проблеми лише посилюватиметься з урахуванням євроінтеграційних тенденцій та прийняття європейських гуманістичних цінностей, зокрема у сфері управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язанню проблеми мотивації персоналу присвячена велика кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Теорія мотивації А. Маслоу обґрунтовується у його праці «Мотивація і особистість» [1], глибоко осмислили цю теорію та запропонували нові напрями вирішення проблеми ефективної мотивації зарубіжні вчені Дж. Капрара, Д. Сервон, К. С. Холл, Л. Гарднер, Р. Фрейджер, Д. Фейдімен, Б. Парі та вітчизняні – М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова, О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко, В. І. Гуров, Е. В. Сукманов, О. К.Слинкова, М. М. Салун та О. В. Майстренко. У їх працях дається огляд та критика теорії мотивації А. Маслоу, пропонуються різні шляхи застосування у практиці управління персоналом. Однак невирішеною залишається проблема практичного наближення реалізації теорії мотивації А. Маслоу в управлінні персоналом до загальноєвропейських гуманістичних цінностей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є виявлення у класичному та сучасному трактуванні теорії мотивації А. Маслоу неврахованих джерел підвищення ефективності праці з урахуванням сучасних євроінтеграційних тенденцій.

Виклад основного матеріалу. Відомий американський психолог А. Маслоу став засновником однієї з найвідоміших теорій мотивації. Він захоплювався книгою У. Самнера, котрий вважав, що людська поведінка значною мірою обумовлювалась системою культури та загальноприйнятими установками. У найважливішій

частині своєї мотиваційної теорії – ієрархії потреб, А. Маслоу вдалось об'єднати у єдиній моделі підходи основних шкіл психології – біхевіоризму, психоаналізу, гуманістичної та трансперсональної психології. Таким чином А. Маслоу вказав на те, що жоден з підходів неможна вважати кращим чи більш цінним за інші, натомість у кожного з них є своє місце і кожен по-своєму корисний [2, с. 487].

Кістяком мотиваційної теорії А. Маслоу є виявлені ним у складі людської мотивації базові потреби та мета-потреби. До базових потреб відносяться потреби у їжі, прив'язаності, безпеці, самоповазі тощо, до метапотреб – потреби у справедливості, добрі, красі, порядку, єдності та інші. Як підкреслюють К. Холл та Л. Гарднер, мета-потреби – це потреби росту особистості, вони не мають ієрархічного підпорядкування. Базові потреби – дефіцієнтні, найчастіше вони сильніші за метапотреби та організовані ієрархічно. Як базові так і метапотреби є інстинктивними (вродженими) і якщо вони не задовільняються, людина захворіє. Захворювання унаслідок незадоволення метапотреб А. Маслоу називає метапатологією, що набуває прояву у таких станах людини як відчуженість, страждання, апатія, цинізм тощо [3, с. 263]. У зв'язку з проблематикою метапотреб А. Маслоу зауважує, що почуття індивідуальності, успішна кар'єра та відданість ціннісній системі настільки ж важливі для психічного благополуччя індивіда, як і безпека, любов, самоповага тощо. А. Маслоу вводить у свою теорію і поняття "метамотивації" – це мотивацію людей, на поведінку яких передусім впливає зростання потреб і цінностей, вона притаманна передусім у людей з високим рівнем самоактуалізації, ти, хто вже задовільнив потреби нижчих рівнів. Як підкреслював А. Маслоу, метамотивація часто набуває форми служіння ідеалам чи цілям [2, с. 490].

Людина завжди бажає чогось і рідко досягає стану повного задоволення, без будь-яких цілей [2, с. 489]. Колектив авторів М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова розшифровують зміст груп потреб у ієрархічній побудові А. Маслоу таким чином: до фізіологічних відносять задоволення голоду, спраги, сексуальності; до потреб безпеки і захищеності – потреби у безпеці та у захисті від болю, страху, гніву; до соціальних – у любові і ніжності, у соціальних контактах, у отождненні та порівнянні; до потреб поваги – потреби у досягненні, визнанні та схваленні; до потреб самовираження – потреби у реалізації особистих можливостей, у розумінні та у кмітливості. Науковці зауважують, що теорія А. Маслоу стала важливим внеском у розуміння того, що є підґрунтям прагнення людей до праці. Вони підкреслюють, що для того, аби мотивувати конкретного працівника менеджера слід надати такому працівникові можливість задовольнити його найважливіші потреби, які допомагають досягненню цілей усієї фірми [4, с. 407].

До потреб безпеки А. Маслоу відносить потреби індивіда жити у відносно стабільній, безпечній та передбачуваній обстановці, що пов'язано з потребами в організації, порядку та певних заборонах, звільненні від страху, тривоги та хаосу. Науковці підкреслюють, що сучасна людина за належне вважає стабільне суспільство, що плавно розвивається та є захищеним. Таким чином потреба в безпеці проявляється у сучасному західному суспільстві лише при критичних обставинах: стихійних лихах, епідеміях та повстаннях. Незадоволення потреб в приналежності і любові, що виявляються у прагненні установити тісні зв'язки з іншими людьми та почувати себе частиною певних груп зумовлюється значною індивідуалізацією суспільства та часто зумовлює психічні розлади. А. Маслоу розрізняв два типи потреби у повазі: бажання відчувати компетентність та особисті досягнення й бажання поваги іншими людьми, що включає статус, славу, оцінку та визнання. Таким чином нормальна самоповага утворюється з особистих устремлень, які приводять до досягнень, а також заслуженої поваги іншими людьми [2, с. 488].

Самоактуалізація, як підкреслюють Р. Фрейдджер та Дж. Фейдмін в теорії А. Маслоу посідає чільне місце – він стверджував, що навіть якщо усі потреби людини будуть задоволені, людина відчуватиме розчарованість та незавершеність до того моменту, як не відчужує самоактуалізації – використання свої здібностей і талантів. При цьому слід зауважити, що форми прояву потреби можуть значно розрізнятися у залежності від мотивацій та здібностей людини. А. Маслоу був переконаний, що психічно здорові люди – незалежні, можуть сприймати себе такими, якими вони є, у них немає внутрішніх конфліктів, вони здатні насолоджуватись грою й працею, вони проявляють більше зацікавленості, у них менше страху, тривоги чи відчуження безцільності буття [2, с. 489].

Провівши ґрунтовне дослідження групи з 18 осіб, котрі, на думку А. Маслоу самоактуалізувались, А. Маслоу вдалось виявити 15 рис, характерних для людей, що самоактуалізуються: 1) ефективніше сприйняття та взаємодія з реальністю; 2) прийняття себе, інших, природи; 3) безпосередність, простота, природність; 4) зосередженість на проблемі, на противагу еґо-центризму несамоактуалізованих осіб; 5) здатність відособитись, потреба в самотності; 6) автономія, незалежність від культурних штампів та оточення; 7) свіжість сприйняття; 8) верхинні переживання; 9) відчуття спільності з іншими – *Gemeinschaftsgefühl*; 10) більш глибокі та проникливі взаємовідносини; 11) демократичність; 12) здатність розпізнавати цілі й засоби, хороше й зле; 13) філософський доброзичливий гумор; 14) креативність; 15) спротив поміщення в рамки певної культури [112, с. 493]. На підставі вказаної низки характеристик можна розробити не тільки алгоритм виявлення працівників, що самоактуалізуються та забезпечити для них якнайкращі умови праці – що, без сумніву, принесе найвищий економічний збуток підприємств на ниві мотивації персоналу, але й уявити переваги, які надаватиме підприємству працівник, що залишив позаду потреби нижчих рівнів, у достатній мірі задоволені та перейшов до самоактуалізації. Як підкреслюють Р. Фрейдджер та Д. Фейдмін, кульмінацію поглядів А. Маслоу на самоактуалізацію індивідів становлять представлені ним у праці "Нові виміри людської природи" вісім типів поведінки особи, що самоактуалізується. Підсумовуючи погляди А. Маслоу на самоактуалізацію Р. Фрейдджер та Д. Фейдмін пишуть: "Мотивація духовного зростання не є такою ж

базовою, як психологічні потреби в безпеці, повазі і т. д. На саомактуалізацію можуть негативно впливати попередній досвід та шкідливі звички, що сформувались унаслідок набуття цього досвіду, а також тиск суспільства, вплив групи та внутрішній захист, котрі заважають індивіду пізнати своє власне "я" [2, с. 518].

Ієрархія потреб А. Маслоу фактично є спробою передбачити, які типи бажань появляються відразу ж після того, як старі значною мірою задоволені і вже не є домінантами поведінки. А. Маслоу розробив свою ієрархію як частину загальної теорії мотивації, а не як точну систему передбачення індивідуальної поведінки [2, с. 489]. М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова зауважують, що у Японії, на відміну від західних компаній краще вдовольняються потреби фізіологічні (до чого науковці відносять неофіційні зустрічі після закінчення роботи), а також задоволення потреби людей у повазі завдяки просуванню по службі у залежності від стажу роботи [4, с.407 – 408]. Таке потрактування мотиваційної політики японських корпорацій справді має виправданий вигляд у контексті теорії А. Маслоу.

А. Маслоу підкреслював, що за умови незадоволення певних потреб виникають "дефіцитарні хвороби" – невроз та психологічна розлаштованість. У тісному зв'язку з поняттям мотивації та метамотивації в теорії А. Маслоу фігурує поняття скарг і метаскарг. З урахуванням принципу ієрархічності потреб, скарги можуть проявлятися приміром таким чином: на фабриці скарги нижнього рівня можуть бути реакцією на небезпечні умови праці, тиск адміністрації тощо; вони пов'язані з незадоволенням потреб у безпеці та захисті, натомість скарги вищого рівня можуть свідчити про недостатнє визнання досягнень, втрату престижу чи відсутності міцності колективу. Оскільки метапотреби виявляються у прагненні до досконалості, справедливості, краси та істини, то й метаскарги зосереджуються довкола дефіцитів вказаних цінностей. Як зауважують Р. Фрейдджер та Д. Фейдімен, це рівень невдоволення є хорошим показником того, що все інше в порядку та звертають увагу на таку позицію А. Маслоу: "Гнівна поява... скарги на те, що за трояндами в парку недостатньо доглядають... само по собі це прекрасно, адже показує високий рівень життя тих, хто скаржиться". Таким чином на макрорівні в добре організованому суспільстві виявлятиметься тенденція до появи скаргників, незадоволених недосконалістю суспільства, відсутністю справедливості тощо, і за переконанням А. Маслоу це добре, адже означає, що незважаючи на високий рівень задоволення основних потреб, люди все ж таки прагнуть до подальших покращень й зростання [2, с. 490]. Переносячи такі міркування на мезорівень, можна зробити й важливий висновок стосовно незадоволення працівників підприємства – у контексті забезпечення високого рівня їх мотивації варто прислуховуватись до метаскарг, які є свідченням зростання загальної вмотивованості колективу, у той час як звичайні скарги описують фактори, які знижують мотивацію персоналу підприємства, як це було показано у прикладі з працівниками заводу.

Важливого значення мотиваційна теорія А. Маслоу набула у зв'язку з тим, що він на відміну від більшості науковців свого часу зосереджував увагу не лише на дефіцитарному, а й на буттєвому аспекті людської мотивації. Дослідники дефіцитарної мотивації зосереджуються на вивченні поведінки, метою якої є задоволення потреб, які не вдалось задовольнити раніше. Прикладом дефіцитарної мотивації є голод, біль, страх. Коли організм не відчуває голоду, болу та страху, починають домінувати буттєві мотивації, приміром цікавість та грайливість. Активність, що виникає унаслідок об'єктивної буттєвої мотивації може завершитись сама по собі, оскільки вона не є засобом задоволення цілей. Дефіцитарна та буттєва мотивація проявляється і у баченні людиною навколишнього світу – у світлі дефіцитарного пізнання предмет розглядається людиною як засіб задоволення якоїсь потреби, натомість буттєве пізнання стає більш точним та ефективним сприйняттям оточуючого світу. Як зауважують Р. Фрейдджер та Д. Фейдімен, буттєве пізнання не підлягає обговоренню, порівнянню чи оцінці, натомість основною оцінкою є схвалення того, що є [2, с. 497 – 498].

З іншого боку, якщо оцінювати роль дефіцитарного та буттєвого пізнання у людській мотивації, у мотивації персоналу, а тим більше у мотивації персоналу як складовій економічної безпеки підприємства, важливого значення набуває той факт, що хоча буттєве пізнання сприяє значно повнішій самоактуалізації людини, воно вимагає від людини залишатись спостерігачем, а активний вплив на події видаватиметься людині непотрібним. Натомість дефіцитарне пізнання сприяє тому, що людина відчуває необхідність вдатись до певних дій, аби змінити обставини, середовище, у якому вона існує. З дефіцитарним пізнанням пов'язане поняття концентрованості на власному еґо – бачення індивідами не того, що є насправді, а те, що їм хочеться. На противагу цьому з буттєвим пізнанням пов'язана концентрація на проблемі, що є характерною для творчих людей, котрі зосереджують увагу на тому основному, що є головним для досягнення бажаної мети [112, с. 497 – 498, 520].

О. Амоша, О. Єськов, Н. Дарченко наводять такі недоліки теорії А. Маслоу: вона не дає відповіді на питання про природу тих чи інших потреб, абсолютизує ідею про жорстку ієрархічність потреб, недостатньо враховує індивідуальні відмінності людей [5, с. 23]. О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук виділяють такі негативні моменти у теорії А. Маслоу: потреби проявляються по-різному у залежності від ситуаційних факторів; послідовність потреб не завжди відповідає ієрархічній піраміді потреб А. Маслоу, задоволення верхньої межі потреби не обов'язково послаблює її вплив на мотивацію [6, с. 286].

В. Гуров та Е. Сукманов критикуючи ієрархію потреб Маслоу зауважують, що вона не повинна вважатися абсолютною, оскільки не тамує абсолютного механізму взаємодії та увімкнення потреб, а лише дозволяє намітити тенденцію послідовності їх увімкнення [7, с. 72]. Варіацію такої критичної позиції пропонують Дж. Капрара та Д. Сервон, котрі зауважують, що складно встановити точні процеси й механізми, пов'язані з кожною із потреб та пояснити випадки, коли людина одночасно керується мотивами і вищих і нижчих рівнів [8, с. 464].

О. Слінкова виявила основний напрям критики мотиваційної теорії А. Маслоу – ігнорування впливу особистих властивостей людей та ситуацію. О. Слінкова не згідна з такою позицією критиків, аргументуючи це тим, що будь-яка мотиваційна теорія має узагальнюючий характер у зв'язку з тим, що мотиваційна структура людини є суто індивідуальною [9, с. 109]. Іншим типом критики теорії А. Маслоу є заперечення принципу ієрархічності потреб при загальному визнанні справедливості їх класифікації. О. Слінкова заперечує і таку критику, обґрунтовуючи свою позицію достатньою кількістю людей, стосовно яких принцип ієрархії потреб справджується, а решту людей, стосовно яких він не діє вважаючи винятком [9, с. 109 – 110].

В. Гуров та Е. Сукманов переконані, що категорії теорії ієрархії Маслоу не придатні для вирішення практичних потреб унаслідок того, що неможливо беззаперечно пояснити поведінку людини тим чи іншим мотивом [7, с. 72]. О. Майстренко критикує А. Маслоу за те, що він не враховує індивідуальності працівників і досвіду, що накопичується та наводить такий приклад: "Окремі службовці прагнуть до влади, самовияву, тоді як більшість – зовсім байдужі до цих категорій. Важливе значення має життєвий досвід: для тих, хто тривалий час був безробітним, фактор стабільності до кінця життя залишається найважливішим" [10, с. 24].

Як зауважують К. Холл та Л. Гарднер, А. Маслоу вважає, що багато людей бояться стати "повністю людьми", тобто самоактуалізуватись та ховаються від цього. Таким чином можна пояснити деструктивність не природженими людськими якостями, а тим, що люди стають деструктивними у випадку викривлення, відторгнення чи фрустрації їх внутрішньої природи [3, с. 263].

Теорію А. Маслоу загалом добре характеризує така цитата видатного вченого: "Немає досконалих людей! Можна віднайти хороших, дуже хороших й навіть величких людей. Дійсно існують творці, провидці, мудреці, святі, ініціатори... І ці ж люди можуть часом бути занудними, дратівливими, уразливими, егоїстичними, злими чи подавленими. Аби не розчаруватись у людській природі, нам передусім слід відмовитись від ілюзій про неї" [2, с. 493].

Висновки. Таким чином встановлено, що для забезпечення урахування європейських гуманістичних цінностей при формуванні системи мотивації праці на підприємстві реалізації мотиваційних механізмів слід застосовувати розширену теорію мотивації А. Маслоу, що включає не лише концепцію «піраміди потреб», а й концепції дефіцитарних та буттєвих потреб, скарг та метаскарг, дефіцитарних хвороб, страху самоактуалізації. Відтак доведено, що недопустимим з позиції євроінтеграційних соціальних тенденцій є застосування «вкороченої» теорії А. Маслоу, оскільки в сучасних економічних умовах це призведе до втрати важливих важелів підвищення ефективності праці. У подальшому перспективним напрямом розвідок у цьому напрямі є вивчення можливостей застосування запропонованих до розгляду концепцій дефіцитарних та буттєвих потреб, скарг та метаскарг, дефіцитарних хвороб, страху самоактуалізації при формуванні механізмів мотивації персоналу підприємств, установ та організацій.

Список використаної літератури

1. Маслоу А. Мотивация и личность / Маслоу А. – СПб.: Питер, 2008, 352с., 3-е изд. (Серия «Мастера психологии»).
2. Фрейдджер Р. Личность : теории, эксперименты, упражнения / Р. Фрейдджер, Д. Фейдимен, Б. Парри и др. – СПб. : прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 864 с. – (Психологическая энциклопедия).
3. Холл К. Теории личности / Кэвлин С. Холл, Линдсей Гарднер. – М. : "КСП+", 1997. – 720 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наочні навчально-методичні матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко. – Донецьк : НАН України ; Ін-т економіки промисловості, 2011. – 200 с.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Вид. 2. – К. : Кондор, 2009. – 308 с.
7. Гуров В. И. Эволюция теорий мотивации / В. И. Гуров, Э. В. Сукманов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2008. – № 2. – С. 72 – 74.
8. Капрара Дж. Психология личности / Дж. Капрара, Д. Сервон. – СПб. : Питер, 2003. – 640 с. – (Серия "Мастера психологии").
9. Слінкова О. К. Эволюция содержательного подхода к исследованию трудовой мотивации / Слінкова О. К. // Системы. Методы. Технологии. – 2009. – № 1. – С. 108-112.
10. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.