

ДЕМОТИВАЦІЯ ПРАЦІ У МОТИВАЦІЙНІЙ КОНЦЕПЦІЇ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ

У статті досліджено поняття демотивації праці, простежується суперечливе ставлення до можливості підвищення ефективності управління персоналом з застосуванням концепції мотивації, заснованої на теорії мотивації А. Маслоу. У сучасній науковій думці простежується суперечливе ставлення до можливості підвищення ефективності управління персоналом з застосуванням концепції мотивації, заснованої на теорії мотивації А. Маслоу. Автор доводить існування необхідності доповнення даної концепції поняттям демотивації праці.

В статье исследуется понятие демотивации труда в связи с актуальной концепцией мотивации. В современной научной мысли прослеживается противоречивое отношение к возможности повышения эффективности управления персоналом с использованием концепции мотивации, основанной на теории мотивации А. Маслоу. Автор доказывает существование необходимости дополнения данной концепции понятием демотивации труда.

Author examines the demotivation due to the actual concept of motivation. There are ambivalent ideas about possibility of improving the efficiency of HR using the concept of motivation based on Maslow theory of motivation author found in modern HR-management researches. Author proves the necessary of demotivation concepts studies in area of Maslow's motivational theory.

Ключові слова. Демотивація праці, управління персоналом, менеджмент людських ресурсів, мотивація, теорія мотивації А. Маслоу.

Ключевые слова. Демотивация труда, управление персоналом, менеджмент человеческих ресурсов, мотивация, теория мотивации А. Маслоу.

Keywords. Work demotivation, personnel management, human resources management, motivation, Maslow's motivation theory.

Вступ. Сучасні потреби науки управління персоналом вийшли за межі дослідження фінансування відтворення праці. На сьогоднішній день більшості підприємців вже недостатньо знати, що працівник задоволений матеріально-конкурентні тенденції на ринку праці змушують бізнесменів шукати нові способи формування лояльності персоналу, що в свою чергу сприяє зростанню актуальності проблеми мотивування працівників. Практично нерозробленою на сьогоднішній день залишається частина проблеми мотивації персоналу — демотивація праці.

Проблема демотивації праці має зв'язок з важливими науковими завданнями дослідження ефективності управління персоналом, а також практичними завданнями з управління персоналом у мінливих економічних ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій думці проблема демотивації праці розглядається переважно побіжно, у зв'язку з певними негативними мотиваційними факторами, що впливають на ефективність управління персоналом. Відтак започатковано розв'язання проблеми демотивації праці у наукових дослідженнях, присвячених мотивації персоналу. При розгляді проблем мотивації більшість дослідників-економістів опираються на фундаментальну працю А. Маслоу — праці «Мотивація і особистість» [6]. Сучасні вчені 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, осмислюючи концепцію мотивації на основі піраміди потреб А. Маслоу, пропонували власні доповнення, котрі, зокрема стосувались подолання негативних мотиваційних явищ. Однак невирішеною залишається проблема перспектив застосування концепції А. Маслоу в наукових дослідженнях демотивації праці та впровадження результатів дослідження у практичну діяльність з управління персоналом.

Постановка завдання. Метою даної статті є виявлення у концепції мотивації А. Маслоу засадничих основ розв'язку проблеми демотивації праці.

Результати дослідження. А. Маслоу, котрий розробив популярну нині теорію мотивації, став сучасним «ідолом» для вітчизняних дослідників проблем мотивування персоналу. Так, у більшості наукових праць, що сьогодні випускаються з метою теоретико-методологічного забезпечення науково обґрунтованих шляхів підвищення ефективності управління персоналом наводяться окремі положення теорії А. Маслоу. До «піраміди потреб» звертаються значно частіше, ніж до альтернативних концепцій.

Існує проте й чимало дослідників, котрі заперечують обґрунтованість використання низки положень теорії мотивації А. Маслоу. О. Амоша, О. Єськов, Н. Дарченко наводять такі недоліки теорії А. Маслоу: ця теорія не дає відповіді на питання про природу тих чи інших потреб, абсолютизує ідею про жорстку ієрархічність потреб, недостатньо враховує індивідуальні відмінності людей [1, с. 23]. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук виділяють такі негативні моменти у теорії А. Маслоу: потреби проявляються по-різному залежно 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 [5, с. 286]. В. Гуров та Е. Сукманов, критикуючи ієрархію потреб Маслоу, зауважують, що вона не повинна вважатися абсолютною, оскільки не дає абсолютного механізму взаємодії та увімкнення потреб, а лише дозволяє намітити тенденцію послідовності їх увімкнення. Категорії теорії ієрархії Маслоу не придатні для вирішення практичних потреб унаслідок того, що неможливо беззаперечно пояснити поведінку людини тим чи іншим мотивом [3, с. 72]. Варіація такої критичної позиції простежується у праці Дж. Капрари та Д. Сервона, 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 [4, с. 464]. О. Майстренко критикує А. Маслоу за те, що він не враховує індивідуальності працівників і досвіду, що накопичується й на підтвердження 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» [7, с. 24].

На нашу думку, слід розрізнити власне оригінальну теорію особистості А. Маслоу та наукову концепцію управління персоналом, що ґрунтується на основі припущення про існування ієрархії потреб працівника. У межах *концепції*, на яку первинно й опираються дослідники процесів управління персоналом, справді існує низка недоліків, зокрема не досліджено проблему демотивації праці й можливості її вирішення з урахуванням ієрархічної структури потреб працівника.

Власне, питання демотивації праці на сьогоднішній день є слабко розробленим. На наше переконання, запорукою вирішення проблеми демотивації праці є перегляд мотиваційної теорії А. Маслоу та включення актуальних її положень у мотиваційну концепцію ієрархії потреб.

Кістяком мотиваційної теорії А. Маслоу є виявлені ним у складі людської мотивації базові потреби та метапотреби. До базових потреб відносяться потреби у їжі, прив'язаності, безпеці, самоповазі тощо, до метапотреб — потреби у справедливості, добрі, красі, порядку, єдності та інші. Метапотреби — 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). Стан особи, що виникає унаслідок незадоволення метапотреб, А. Маслоу називає метопатологією. Метопатологія набуває прояву у таких станах людини, як відчуженість, страждання, апатія, цинізм тощо [10, 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 благополуччя індивіда, як і безпека, любов, самоповага тощо. Отже, демотивація праці може розглядатись як метопатологія, загроза благополуччю індивіда. А. Маслоу ввів у науковий обіг поняття «метамотивація» — мотивація людей, на поведінку яких передусім впливає зростання потреб і цінностей, прагнення до самоактуалізації. Метамотивація часто набуває форми служіння ідеалам чи цілям [9, с. 490]. Звідси випливає, що поширення метамотиваційних настроїв у робочому середовищі сприяє усуненню загрози демотивації праці як метопатології.

Теорія А. Маслоу стала важливим внеском у розуміння того, що є підґрунтям прагнення людей до праці. Для того, аби мотивувати конкретного працівника менеджера, слід надати такому працівникові можливість задовольнити його найважливіші потреби, які допомагають досягненню цілей усієї фірми [2, с. 407]. Це ж, на нашу думку, стосується і явищ демотивації — запобігання демотиваційних процесів сприятиме увага менеджменту до потреб працівника. Відтак, розглянемо сутність групування потреб у теорії А. Маслоу.

До фізіологічних потреб у концепції А. Маслоу відносяться 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 ототожненні та

порівнянні; до потреб поваги — потреби у досягненні, визнанні та схваленні; до потреб самовираження — потреби у реалізації особистих можливостей, у розумінні та у кмітливості.

До потреб безпеки А. Маслоу відносить потреби індивіда жити у відносно стабільній, безпечній і передбачуваній обстановці, що пов'язано з потребами в організації, порядку та певних заборонах, звільненні від страху, тривоги та хаосу. Сучасна людина за належне вважає стабільне суспільство, що плавно розвивається та є захищеним. Демотивація, відтак, може виникати і унаслідок протиставлення людини та суспільства, порушення права громадянина на безпеку, права працівника на працю і відпочинок тощо. Потреба в безпеці проявляється особливо гостро за критичних обставин: стихійних лих, епідемій і повстань, затяжних економічних спадів (криз).

Значною індивідуалізацією суспільства зумовлюється незадоволення потреб у приналежності і любові. Це впливає на благополуччя працівника, його мотивацію до праці. В сучасному світі посилення демотивації може спостерігатись у людей, котрі включені в соціум, проте не відчують себе його частиною. Так, наприклад, невизнання результатів праці в загальному результаті діяльності організації підсилюватиме поширення демотивації праці. А. Маслоу розрізняв два типи потреби у повазі: 1) бажання відчувати компетентність, особисті досягнення; 2) бажання поваги зі сторони інших людей (статус, слава, оцінка, визнання й ін.). Нормальна самоповага, на думку А. Маслоу, утворюється з особистих устремлінь, які приводять до досягнень, а також заслуженої поваги іншими людьми [9, с. 488]. Відсутність поваги чи самоповаги теж не може вважатись чинником підвищення мотивації праці. Праця в розвиненому суспільстві є основним джерелом поваги суспільства до людини. Відтак актуалізація загрози демотивації праці уможливується, коли працівникові бракує поваги не внаслідок неналежного виконання ним своїх трудових обов'язків, а через незадовільне мотиваційне середовище в організації, конфлікти у колективі, суб'єктивне ставлення керівництва.

Чільне місце в теорії мотивації А. Маслоу посідає самоактуалізація. Навіть якщо усі потреби працівника будуть задоволені, у контексті теорії А. Маслоу припускається, що він відчуватиме розчарованість і незавершеність до того моменту, як не відчує самоактуалізації, тобто зуміє повністю розкрити й використати свої здібності та таланти. Розчарованість своєю діяльністю, способом життя є тими показниками, які менеджменту (чи власникам, котрі безпосередньо працюють з найманими працівниками) слід враховувати задля попередження демотивації праці. Форми прояву потреби самоактуалізації можуть значно різнитись у залежності від мотивів та здібностей працівника. Працівники, котрі не мають внутрішніх конфліктів, здатні насолоджуватись працею, проявляють більшу активність, у них менше страху, тривоги чи відчуття безцільності [9, с. 489]. Відтак побудова системи стимулювання працівників з урахуванням потреби самоактуалізації є вагомим умовою попередження демотивації праці.

Провівши ґрунтовне дослідження групи з 18 осіб, котрі, на думку А. Маслоу реалізували потребу у самоактуалізації, вчений виявив 15 рис, характерних для людей, що самоактуалізуються: 1) ефективніше сприйняття та взаємодія з ситуацією; 2) прийняття себе й інших осіб такими, як вони є; 3) безпосередність, простота, природність в спілкуванні з іншими; 4) зосередженість на проблемі, меті, завданнях; 5) здатність функціонувати відокремлено; 6) автономія від культурних штампів та оточення; 7) свіжість сприйняття; 8) метамотивація; 9) відчуття спільності з іншими; 10) кращі взаємовідносини; 11) демократичність; 12) здатність розмежовувати цілі й засоби; 13) доброзичливий гумор; 14) креативність; 15) спротив вміщенню в рамки певних культурних традицій [9, с. 493].

У тісному зв'язку з поняттям мотивації та метамотивації в теорії А. Маслоу фігурує поняття скарги і метаскарги. Найкращим прикладом застосування цих понять у подоланні демотивації праці може слугувати такий: 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 (метаскарги) можуть свідчити про недостатнє визнання досягнень, втрату престижу чи відсутності єдності колективу. Оскільки метапотреби виявляються у прагненні до досконалості, справедливості, краси та істини, то й метаскарги зосереджуються довкола дефіциту цих цінностей. Ось як про скарги й метаскарги писав 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 скаржників, 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 і зростання [9, с. 490].

Коли спроектувати такі міркування на мезорівень, можна рекомендувати менеджерам (власникам) прислуховуватись до метаскарг працівників, які є свідченням зростання загальної вмотивованості колективу, і в той же час з обережністю ставитись до звичайних скарг як таких, що описують фактори зниження мотивації персоналу підприємства.

Теорію А. Маслоу загалом добре характеризує цитата: «Немає досконалих людей! Можна віднайти хороших, дуже хороших й навіть величних людей. Дійсно існують творці, провидці, мудреці, святі, ініціатори... І ці ж люди можуть часом бути нудними, дратівливими, уразливими, егоїстичними, злими чи подавленими. Аби не розчаруватись у людській природі, нам передусім слід відмовитись від ілюзій про неї» [9, с. 493]. На нашу думку, відмова від ілюзій щодо людської природи, особливостей людського фактору є необхідною умовою побудови об'єктивної системи запобігання поширенню в організації процесів і явищ демотивації праці.

Висновки. Дане дослідження дало змогу встановити, що у межах дійсної концепції мотивації персоналу проігнорованими залишалась низка понять оригінальної теорії особистості, розробленої американським вченим А. Маслоу. Це, зокрема, поняття метамотивації, метапатологій, метаскарг, буттєвої та дефіцитарної мотивації. Відтак у теоретичних розробках і практичному управлінні персоналом, при побудові системи мотивації персоналу й плануванні заходів зі стимулювання праці, наглядові за використанням людських ресурсів і розвитком кадрового потенціалу підприємства, задля уникнення поширення демотиваційних тенденцій, загострення демотиваційних явищ слід враховувати вказані поняття. Перспективним також видається поглиблене вивчення кожного поняття у зв'язку з їх проявом в практиці управління персоналом в мінливих умовах середовища.

Література

1. *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.
2. *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.
3. *Гуров В.И.* Эволюция теорий мотивации / В.И. Гуров, Э.В. Сукманов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2008. — № 2. — С. 72—74.
4. *Капрара Дж.* Психология личности / Дж. Капрара, Д. Сервон. — СПб.: Питер, 2003. — 640 с.
5. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — Вид. 2. — К.: Кондор, 2009. — 308 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность / Маслоу А. — СПб.: Питер, 2008. — 352 с.
7. *Салун М.М.* Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 184 с.
8. *Слинкова О.К.* Эволюция содержательного подхода к исследованию трудовой мотивации / Слинкова О.К. // Системы. Методы. Технологии. — 2009. — № 1. — С. 108—112.
9. *Фрейджер Р.* Личность: теории, эксперименты, упражнения / Р. Фрейджер, Д. Фейдимен, Б. Пари и др. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. — 864 с.
10. *Холл К.* Теории личности / Кэвлин С. Холл, Линдсей Гарднер. — М.: КСП+, 1997. — 720 с.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2014 р.