

Глава 2

ПИТАННЯ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Пізнання людини є свого роду пригодою. Це шлях одержимого альпініста, який, на диво усім, постійно поновлює спроби підкорення свого Евересту. Звичайно, аналогія тут дуже віддалена, тому що в науці — на відміну від альпінізму — ніколи не можна сказати з усією впевненістю, чи існує вершина взагалі. Пізнання — це гра з невідомим... і з самим собою.

Ю. Козелецький



Можна думати, що на початку будь-якої діяльності, будь-яких дій стоять потреби, опосередковані психікою, у вигляді цінностей, які формують певні мотиви і, нарешті, обумовлюють конкретні цілі. Тому спрощено можна вибудувати такий причинно-наслідковий ланцюжок: **потреби > цінності > мотиви > цілі > дії**. Фахівці, що вивчають теорію мотивації і ціннісні орієнтації, тлумачать ці поняття по-різному, різні автори по-різному пояснюють зв'язок цих феноменів, залучаючи для аналізу і багато інших понять (інтереси, наміри, потяги, бажання, установки і т.д.).

Для задач цієї книги важлива констатація тісного зв'язку зазначених понять та їх операціональність, тобто можливість з їхньою допомогою оцінити і пояснити явища, що мають місце при управлінні персоналом, зокрема при аналізі корпоративної культури.

У теоретичних дослідженнях психологи частіше говорять про потреби і мотиви.

Потреба — це стан індивіда, створюваний його відчуттям нестачі матеріальних і нематеріальних (інтелектуальних, духовних) об'єктів, необхідних для існування людини, її розвитку і таких, що є джерелом її активності. Завдяки потребі людина залучається до виробництва матеріальних і духовних об'єктів, розробки методів цього виробництва, включається в історичний процес, процес створення культури. Потреба — не тільки початок конкретної діяльності, але іноді і її кінець (початок нового циклу), бо у результаті цієї діяльності нерідко формуються нові потреби.

Мотив (від лат. *movere* — рухати, штовхати) — спонукання, причина поведінки або вчинку, причина діяльності. Причина може

бути внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою, але опосередкованою психікою людини. Вона може бути свідомою і несвідомою. Причиною може бути прагнення до матеріального (наприклад, заробіток) та ідеального (наприклад, цікава робота як така) об'єктів. Але, як парадоксально це не звучить, Х.Хекхаузен зазначає [105]: «Насправді ніяких мотивів не існує...», вони «не спостерігаються безпосередньо», і тому є «гіпотетичними конструктами» — лише інструментами теоретичного аналізу.

Відносно стійку та індивідуально-неповторну систему мотивів, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які визначають її спрямованість, сам процес дії мотивів називають «**мотивацією**». Це більш загальний, більш описовий термін [61, 105], ніж термін мотив.

Соціологи і культурологи воліють говорити про **цінності** — проміжну ланку згаданого причинно-наслідкового ланцюжка. Поняття «цінність» використовується у 2-х значеннях: 1) те, що людина особливо цінує у житті чи, зокрема, у праці (трудова цінність) і що тому є одним із джерел мотивації поведінки; 2) деякий ідеал, який виступає еталоном належного (високі цінності, «загальнолюдські цінності»).

Цінності можуть бути визначені за допомогою анкетних опитувань або тестів. Цьому, зокрема, буде присвячена глава 3 цієї книги.

Система цінностей і особливо цінностей, які прийнято вважати високими, — важливий елемент культури взагалі і корпоративної культури зокрема. Цінності формують мотиви, причому важливий не тільки перелік цінностей, але і процес формування мотивів, середовище, яке впливає на цей процес. Таким чином, культура, і конкретно КК, з одного боку, та мотивація поведінки, з іншого боку, тісно пов'язані.

З огляду на сказане, надалі, якщо мова йтиме про психологічні теорії, частіше будуть використовуватися терміни «потреби», «мотиви», «мотивація», а якщо обговорення буде пов'язано з соціокультурними аспектами — термін «цінності». При огляді літературних даних буде застосовуватися той термін, що вживав автор даної теорії.

Мотиваційна сфера людини — це стрижень його особистості, смислоутворюючий її компонент. Тому вона вкрай важлива для працівника, але не менш важлива і для менеджера. Якщо він не розуміє, що визначає поведінку співробітників підрозділу або організації, то його управлінські дії можуть перетворитися в ланцюг безперервних помилок. Можна сказати, що розуміння процесу

мотивації праці та вмиле управління мотивацією — це ключове питання сучасного менеджменту.

Разом з тим мотивація — одне з найскладніших питань психології, щодо якого існують суперечливі думки спеціалістів. Розвиток теорій мотивації має багатовікову історію. Так, перші описи мотивації відносять [34] до епохи Ксенофонта та Кіра (400 років до н.е.). Аналіз різноманітних підходів до вивчення мотивації з позицій загальної психології подано у працях [31, 61, 105] та інших джерелах. Є.П. Ільїн відзначає, що в закордонній психології існує близько 50 різних теорій [31]. Узагальнення численних теорій мотивації стосовно практичних задач менеджменту міститься у працях [5, 34, 102].

Існує декілька груп теорій, які пояснюють мотивацію діяльності (див., наприклад, Х. Хекхаузен [105]). Згідно з теоріями першої групи (теорії властивостей особистості, особистісні, змістовні, диспозиційні) все пояснюють риси особистості, властивості людини, система особисто їй притаманних потреб і мотивів. Вони і визначають його трудову поведінку, дії. Серед теорій цієї групи можна виділити ті теорії, відповідно до яких поведінка визначається системою високих цінностей, загальнолюдських норм, тією чи іншою мірою визнаних даною людиною (ціннісні теорії). Згідно з другою групою (ситуаційні теорії), все визначає ситуація, зовнішнє середовище, а особистість лише реагує на них. Багато спеціалістів, головним чином розробники теорії другої групи, надають основного значення розгляду акту мотивації як складного багатоетапного процесу (процесуальні теорії). Великий вплив на сучасні дослідження процесу мотивації здійснюють когнітивний підхід і теорія прийняття рішень.

2.1. Особистісні теорії мотивації — теоретичний аспект питання про цінності людини

Для особистісних теорій мотивації основною задачею є виявлення та вивчення потреб людини. Вважається, що первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються у ході пізнання та набуття досвіду як окремим індивідом протягом його життя, так і всім етносом протягом його становлення. У цих теоріях є спроби дати перелік всіх потреб або мотивів, здійснити їхню класифікацію.

У своїй об'ємній роботі Оллпорт і Одберг розглянули 18000 позначень особистісних рис, взятих з англійської мови. Вивчивши та доповнивши їх, після складної процедури багаторазового факторного аналізу Р.Б. Кеттелл скоротив їх кількість до 16 факторів, які

він назвав «первинними базовими особистісними рисами». Структура особистості за Р.Б. Кеттеллом широко використовується у сучасній психології.

Як вважає Х. Хекхаузен, одна з найбільш продуманих класифікацій належить Г. Мюррею. Останній виділяє 14 цінностей («змістовних областей відносин «індивід — середовище»): 1) тіло, здоров'я; 2) власність, корисні предмети, гроші; 3) знання, факти, теорії; 4) прекрасне, чуттєві та хвилюючі образи; 5) світогляд, система цінностей; 6) афіліація, міжособистісні відносини; 7) сексуальність, у тому числі продовження роду; 8) об'єкти, які потребують допомоги, виховання дитини; 9) авторитет, влада над іншими; 10) престиж, репутація; 11) лідерство, керівництво; 12) джерела підтримки і допомога; 13) становище, рольові обов'язки і функції в групі; 14) група, соціальна система як цілісність.

Один з широко відомих авторів особистісних теорій Абрахам Маслоу застерігає від надмірного подрібнення мотивів [54]. Він виділяє п'ять типів потреб, які утворюють ієрархічну структуру, зображану у вигляді піраміди (рис. 2.1), причому потреби вищих рівнів не мотивують діяльність людини, доки не задоволені хоча б частково потреби нижчих рівнів. Таке твердження, як показали наступні дослідження, справджується не завжди. Віддаючи належне потребам нижчого рівня, А. Маслоу як засновник гуманістичної психології спрямовує свою увагу на потреби високого рівня (він називає їх потреби росту), особливо на потреби ціннісної самоактуалізації (самовираження, самореалізації).



Рис. 2.1. Потреби, які викликають мотивацію праці

Маслоу критикує розбіжні переліки інстинктів та нижчих потреб за їхню спрямованість до минулого, коли людство животіло на рівні задоволення фізіологічних потреб. Людина з дитячого віку в онтогенезі, як все людство у своєму історичному розвитку, проходить шлях висхідної ієрархії мотивів.

Цікаві графіки зміни ролі мотивів за А. Маслоу в інтерпретації Д. Керча та ін. (рис. 2.2). З розвитком особистості немовби рухаються хвилі мотивів, які витісняють одна одну. Кожен вищий мотив витісняє нижчий, а потім сам витісняється наступним у ієрархії мотивом.

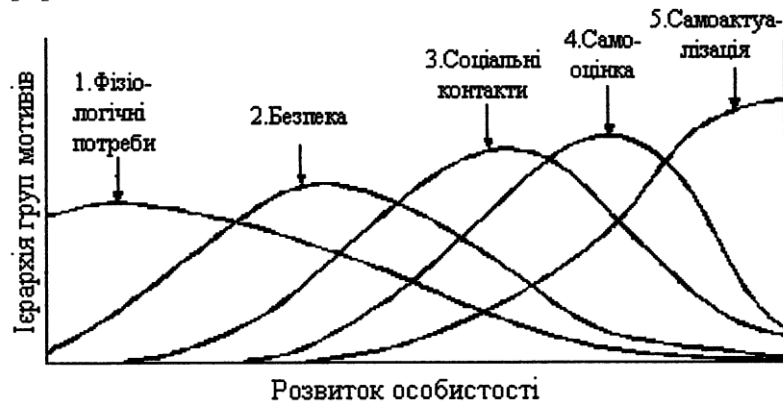


Рис. 2.2. Зміна ролі груп та мотивів за А. Маслоу із розвитком особистості у інтерпретації Д. Керча та ін. [105]

Роль самовираження не знижується ніколи. Це дає підставу А. Маслоу пропагувати розвиток групи потреб самореалізації, до складу якої входять прагнення до креативності, самостійності, відповідальності та інші важливі потенції людини.

Ідеї, близькі до теорії самореалізації А. Маслоу, розвивав видатний український філософ Г.С. Сковорода (1722–1794 рр.). Він сповідував необхідність пошуку людиною свого призначення, культурно-історичного покликання, яке він називав «сродністю». Важливо знайти рідну для своєї душі діяльність, реалізувати себе в цьому, і тоді людина знайде щастя.

Наші уявлення про мотивацію розширює теорія К. Альдерфера [27, 41]). К. Альдерфер виділяє три ієрархічно розташовані групи потреб: 1) росту; 2) зв'язку; 3) існування.

До кола нижчих потреб — потреб існування — належать фізіологічні і, частково, безпеки за А. Маслоу. У групу потреб зв'язку вхо-

дять соціальні та поваги за А. Маслоу, а також групової безпеки. Ця група потреб відбиває соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників та підлеглих. Сукупність потреб росту, які займають найважливіше положення у ієрархії, є аналогічною до сукупності потреб самовираження за А. Маслоу, включаючи елементи прагнення до визнання.

Взагалі сам термін «потреби росту» є таким же важливим, як термін «самоактуалізація». Він підкреслює, що людині притаманне прагнення до розвитку, руху вперед, руху до деякої цілі.

К. Альдерфер, на відміну від А. Маслоу, вважає, що рух йде в обох напрямках — вгору, якщо задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба вищого рівня. За Альдерфером згадувана ієрархія відображає сходження вгору від більш конкретних потреб до більш абстрактних і сходження вниз від більш абстрактних до більш конкретних потреб. Рух вгору є результатом процесу задоволення потреб, рух униз — процесу фрустрації, тобто поразки в прагненні задовольнити потребу.

Девід Мак-Клелланд вважав за необхідне вивчати потреби вищих рівнів. Так, він розглянув потреби влади й успіху, які знаходяться десь між потребами у самовираженні і у повазі за Маслоу (див. рис. 2.1).

Мак-Клелланд приділяв велику увагу мотивації досягнення. Ю.Козелецький її визначає так: «Ця мотивація є системою прагнень людини до оволодіння все вищими рівнями виробництва чи інтелекту, спрагою досконалості, у якій матеріальні блага як такі не відіграють принципової ролі» [38].

Люди з високою потребою досягнення прагнуть самостійно ставити перед собою цілі, обираючи такі задачі, які вони здатні вирішити. Їм подобається приймати рішення і відповідати за їх наслідки. Співробітники, для яких більше значення становить сам процес досягнення, мають успіх у інноваціях. Мак-Клелланд вважає, що потреба досягнення може характеризувати не тільки окремих людей, але й певні суспільства. При цьому останні, як правило, мають ефективну економіку. В одному зі своїх досліджень Мак-Клелланд порівнював зростання виробництва електроенергії в 22 країнах із силою мотивації досягнення, визначеної за допомогою психометричних характеристик. Виявилось, що ріст прагнення до досягнення випереджав і певною мірою визначав економічний розвиток.

Люди, орієнтовані на неодмінний успіх, високоактивні в праці, але для них припустимим є лише помірний ризик. Їм властива

висока самооцінка. Цю обставину повинен враховувати менеджер. Потреби досягнення, співучасті та володарювання в концепції Мак-Клелланда можуть співіснувати одна з одною.

Ю.Козелецький у своєму психологічному есе [38] розглядає губристичну мотивацію (від слова hubris — гордість, підтвердження власної цінності), під якою він розуміє стійке прагнення зміцнити та підвищити самооцінку (власної значимості). Виявити і особливо оцінити ефективність цієї мотивації важко, бо, будучи егоїстичною, вона, як правило, приховується суб'єктом або взагалі не усвідомлюється ним. Губристична мотивація тісно пов'язана з емоціями, вона є зростаючою. Хоча ця мотивація егоїстична, вона в багатьох випадках призводить до визначних результатів, корисних для суспільства.

Розглянута мотивація була використана під час організації соцзмагання, що спершу дало гарні результати. У подальшому виявилось звикання, той факт, що моральне стимулювання не підкріплювалося матеріальним, а також проявилися формалізм і сильна заорганізованість методу.

Губристична мотивація нерідко буває груповою, розповсюджуючись на трудові колективи, класи людей, нації, держави, причому часто вона не пов'язана із задоволенням об'єктивних потреб. Якщо людина не отримує високої оцінки своїм діям, вона застосовує паліативні засоби та замітники, як наприклад ілюзію безвиході, самоідеалізацію, міжособистісне оцінювання, аж до знищення супротивників та інші.

2.2. Високі цінності людини і пошук сенсу життя

Люди дрібні шукають комфорту, популярності, грошей; люди великі — самих себе.

І. Смоктуновський

Гарні менеджери не тільки роблять гроші, але й створюють сенс існування для людей.

Е. Атос

З ряду особистісних теорій мотивації можна умовно виділити підгрупу ціннісних теорій, які вивчають високі потреби людини. До вивчення таких потреб нас уже підвели розглянуті раніше прагнення до самоактуалізації за А. Маслоу, пошук «сродності» у Г.С. Сковороди, прагнення до росту за К. Альдерфером та інші.

Корисно було б поговорити про мотивацію з погляду етики, деяких трансцендентних понять, які, інтеріоризовані психікою людини, стають могутніми мотивами поведінки людини, принаймні в історії нового часу. Тут, незважаючи на авторське найменування об'єкта дослідження: «потреби», «цінності» чи «мотиви» — ми поступово переходимо від власне особистісних явищ, таких як самореалізація, до співвідношення людини і соціуму.

Тут доцільно згадати вчення Еріха Фромма, яке автор називав «гуманістичним психоаналізом». Він розвивав ідеї З. Фрейда з урахуванням соціальних факторів. Роботи Е. Фромма актуальні у наш час через критику авторитарних режимів, командно-бюрократичної системи управління, через підвищену увагу до творчих задатків людини, розгляд взаємодії людини і машинного середовища [100].

За Фроммом сутність людини виражається у його істинних потребах (рис. 2.3). Першою з них є потреба у спілкуванні, міжіндивідуальних стосунках. Найбільш повною формою розкриття цієї потреби є любов. У ній людина віднаходить могутній душевний потенціал, гранично виявляючи власну сутність. Фромм розглядає любов як ключовий «образ-поняття».

Другою потребою є прагнення до творчості як глибинної інтенції людини. Людині притаманні потяг до трансценденції, пошук ідеального. Вона прагне розсунути межі свого існування, створити світ нетлінних цінностей. Для цього вона використовує творчі сили, які присутні у кожному індивіді.

Третьою є потреба у відчутті глибокого коріння, яке гарантує міцність і безпеку буття. Це, зокрема, проявляється у пошуках



Рис. 2.3. «Істинні» потреби людини за Е. Фроммом

кожною людиною родою. Вона бажає віднести себе до визначеного стабільного зв'язку.

Четверта потреба, виокремлена Фроммом, — це прагнення до ідентичності. У складному світі людині необхідна система орієнтації, яка дала б їй можливість ототожнювати себе з деяким визнаним образом. Щоб зрозуміти себе, потрібно співставити свої почуття з уявленнями про інші. Людина невгамовна у пошуках кумира.

П'ята потреба полягає у прагненні пізнання світу, розумінні змісту універсуму. Людина здатна піти на вогнище заради істини, і цього не можна пояснити з позиції раціональності. Немоżliвість реалізувати зазначені потреби призводить до трагічних наслідків, руйнування особистості.

Часто психологи замислювалися над тим, чим обумовлюється просоціальна поведінка людей, їх альтруїзм, тобто поведінка, яка здійснюється на благо інших людей без сподівання на винагороду. Тут можливі два випадки, які важко розрізнити: альтруїзм є рисою особистості або альтруїзм диктується етичними нормами.

Покажемо у розгляді цих проблем є позиція класиків економічної науки. Здавалося б, вони повинні були обґрунтовувати суто економічні мотиви поведінки, але насправді це зовсім не так.

Альфред Маршалл пише [53]: «... економічні закони і докази є лише частиною матеріалу, який людській свідомості і здоровому глузду доводиться використовувати під час вирішення практичних проблем... Моральні мотиви також входять до складу тих сил, які економіст повинен брати до уваги... Завжди малося на увазі, що нормальні спонукальні мотиви її (людини) діяльності включають почуття прихильності до родини. Але якщо у ці мотиви входять і зазначені почуття, чому до них не слід віднести і всі інші альтруїстські мотиви діяльності, які так широко, всюди і за всіх часів розповсюджені серед усіх класів, що їхню наявність можна вважати загальним правилом?»

Такої ж позиції дотримувався Адам Сміт. Недарма він почав свою наукову діяльність як професор моральної філософії, причому центральна ідея А. Сміта про «невидиму руку» була вперше сформульована у «Теорії моральних почуттів», а не у більш відомій у нашій країні книзі про причини багатства народів.

Класифікація потреб людини за Е. Фроммом і висловлення А. Маршалла змушують нас уточнити деякі поняття, тим більше що це необхідно для пояснення результатів анкетних опитувань, які будуть приведені у главах 3 і 6.

Психологи вважають, що «любов» у загальному значенні цього слова — «високий ступінь емоційно позитивного відношення, що виділяє його об'єкт серед інших і ставить його в центр життєвих потреб та інтересів суб'єкта» [72]. З цього можна зробити висновок, що любов, якщо не визначає, то, принаймні, підсилює деякі ціннісні орієнтації людини, забезпечує процес мотивації високою енергією. «Любов як культурно-історична універсалія є енергоінформаційною основою всіх культурних процесів. Жодне явище культури без любові відбутися не може», — говорять культурологи [109].

Івін стверджує, що види любові можна розташовувати у певній ієрархії, хоча вона і не є сталою. Ця ієрархія принципово відрізняється для колективістського суспільства (крайні прояви в новій історії — соціалізм сталінського типу і нацизм) та індивідуалістського суспільства (у новій історії — демократичне суспільство з ринковою економікою) [30].

На вищий ступінь індивідуалістське суспільство ставить любов до себе та еротичну любов. «Якщо хтось любить ближнього, але не любить самого себе, це доводить, що любов до ближнього не є справжньою. Любов заснована на ствердженні й повазі, і якщо людина не переживає цих почуттів по відношенню до самого себе, — адже Я врешті-решт теж людська істота і теж ближній, — то вони і зовсім не існують», — пише Е. Фромм.

Другий ступінь любові — це любов до ближнього: до дітей, батьків, братів і сестер і т.д. На думку багатьох філософів, така любов є кращою, перевіреною школою любові, «свого роду школою людяності» (Ф. Бекон). Третій ступінь — любов до кожної людини, четвертий — любов до батьківщини. Тут ми призупинимо розгляд (у Івіна — 9 ступенів), тому що решта не належить до теми нашого аналізу.

Рухаючись від першого ступеня любові до наступних, зменшується інтенсивність, емоційна складова, безпосередність і конкретність. Зменшується також кількість людей, підвладних цьому почуттю. З іншого боку, зростає соціальна складова любові.

У колективістському, наприклад соціалістичному суспільстві, ієрархія видів любові зовсім інша. На першому, вищому ступені стоїть любов до справи побудови нового досконалого суспільства, любов до батьківщини. Високо цінується абстрактна любов до людей взагалі. Засуджується любов до себе, яка ототожнюється з грубим егоїзмом. Любов до ближнього замінюється «любов'ю до дальнього». Останні слова належать Ф. Ніцше, що мав на увазі під

«дальнім» людину майбутнього — сильну, яка володіє незвичайною волею, надлюдини.

Вимогу абстрактної любові до суспільства, людей взагалі критикував Гегель, який писав: «Любов до людей, яка повинна поширюватися на всіх, навіть на тих, про кого нічого не відомо, кого не знають, з ким не мають жодних зв'язків, ця всезагальна любов до людей є порожньою вигадкою, характерною для епох, не здатних обійтися без висування до задуманої речі ідеальних вимог, чеснот, і вихваляння у цих створених думкою образах своєю пишнотою, бо дійсність їх вкрай бідна».

При переході від першого і другого за Івіним ступенів до третього і четвертого любов стає настільки абстрактною, що вона ніби щезає і перетворюється у свою протилежність. Як відомо, сталінізм і нацизм відрізнялися зневагою до особистості й особливою жорстокістю до людини, за часів панування цих ідеологій були фізично знищені мільйони людей.

Правомірно стверджувати, що у континуумі цінностей: любов до себе, любов до ближнього, любов до кожного, любов до батьківщини, людського суспільства в цілому — існує певний раціональний баланс цінностей, їх консенсус. Не слід заохочувати ні крайній егоїзм, пріоритет суто фізіологічних потреб (хоча їх не можна виключати), ні відхід у далечінь, коли губиться реальний зміст і виправдуються будь-які засоби для задоволення, здавалося б, високої мети.

Дуже важливим для управління персоналом є інтерес багатьох людей до роботи як такої, їх трудоцентризм.

У Священному Писанні сказано: «...серце моє радувалося у всіх працях моїх, і це було моєю часткою від усіх праць моїх» (Еккл. 2:10).

А. Маршалл писав: «Прагнення до досконалості заради неї самої триває від Ньютона або Страдіварі до рибалки, який, навіть коли ніхто на нього не дивиться і коли він нікуди не поспішає, отримує задоволення від того, що він добре вправляє свій суденцем, що воно добре побудоване і добре слухається його керування. Такого роду прагнення впливають на прояв вищих здібностей і народження найбільших винаходів» [53].

Взаємозв'язок мотивації й трудової діяльності докладно вивчався вітчизняними психологами [46, 48] та їх послідовниками за рубежом. Так, С.П. Рубінштейн писав: «...лише в міру того, як особистість предметно, об'єктивно реалізується в продуктах своєї праці, вона через них зростає і формується. Між особистістю і про-

дуктами її праці, між тим, що вона є, і тим, що вона зробила, існує своєрідна діалектика».

Зв'язок між потребами і діяльністю досліджувався й економістами. А. Маршалл підкреслював, що «нові види діяльності прокладають дорогу новим потребам» [53]. І в іншому місці: «Заняття, за допомогою якого людина заробляє собі на життя, є об'єктом роздумів протягом переважної кількості годин, коли її розум ефективно працює; саме у ці години її характер формується під впливом того, як вона використовує свої здібності у праці, які думки і почуття ця праця в ній породжує і як складаються у неї стосунки з товаришами по роботі, роботодавцями або її підлеглими».

Любов людей до праці, прагнення до цікавої роботи, як і альтруїзм, можуть бути пояснені кількома причинами: 1) це є риса особистості; 2) цього вимагають етичні норми; 3) у праці людина шукає самореалізації; 4) у праці людина шукає сенсу життя і, нарешті, 5) це зумовлено формуванням особистості в процесі праці, тобто впливом зовнішніх, об'єктивних факторів.

Розглядаючи високі цінності працюючої людини, проблему трудоцентризму, самореалізації в праці, не можна не зупинитися на енцикліці Папи Іоанна Павла II (в миру Кароля Войтили) про працю [108]. У посланні підкреслюється важливість цієї проблеми: «...людська праця є ключем, і до того ж, мабуть, найсуттєвішим ключем, до всього соціального питання, якщо ми намагаємося бачити його дійсно під кутом блага для людини. Якщо ж рішення, або швидше поступове рішення, цього соціального питання, яке постійно заново формується і заново посилюється, повинне йти так, щоб «людське життя зробити більш людським», тоді саме цей ключ — людська праця, набуває основного і вирішального значення».

Зазначено, що проблема праці повинна постійно переглядатися у зв'язку із змінами, що відбуваються у світі, зокрема з розвитком науки і техніки, інтелектуалізацією праці, розвитком всієї економіки і суспільства.

Акцентується увага на людині як суб'єкті праці, етичному значенні праці. «Це владарювання (мається на увазі владарювання над земними ресурсами відповідно до Біблії — прим. авт.) стосується суб'єктивної міри більше, ніж об'єктивної: ця міра обумовлює саму етичну сутність праці. Адже безсумнівно, що людська праця має свою етичну вартість, яка залишається прямо і безпосередньо пов'язаною з тим фактом, «що той, хто її виконує, є особистістю, є свідомим і вільним, тобто суб'єктом, що самовизначається».

Ще у посланнях Апостола Павла сказано: «Хто не хоче працювати, той і не їж».

У енцикліці відзначається, що, незважаючи на «важкі випробування у праці», усі знають, що праця є «загальним покликанням». «Праця — це благо людини, благо її людяності, адже через працю людина не тільки перетворює природу, пристосовуючи її до своїх потреб, але також реалізує себе як людина, а також, певною мірою, більше «стає людиною». Йдеться про «наскрізь позитивний і творчий, виховний і гідний характер людської праці». Виражається «найглибше переконання, що людська праця стосується не тільки економіки, але має також, і навіть насамперед, особисті цінності. Сама ж економічна система і процес виробництва виграють тоді, коли саме ці особисті цінності поважаються повною мірою».

Таким чином, стверджується самоцінність праці, її етичне значення, її важливість як засобу самореалізації.

Ще раз можна наголосити, що альтруїзм і любов до праці, потреба у творчості є важливими рушійними силами трудової діяльності. Поведінка, зумовлена цими мотивами, забезпечує повну самореалізацію особистості, високий ступінь задоволення людини своєю працею.

Розгляд ціннісних теорій мотивації неминуче вимагає філософських узагальнень. Так виникає питання про сенс життя.

«Здатність, яка формується протягом життя у деяких людей, осмислити життя у великому плані і розпізнати те, що в ньому дійсно вартісне, уміння не тільки віднайти засоби для вирішення випадково посталих задач, але і визначити самі задачі та ціль життя так, щоб по-справжньому знати, куди у житті йти і навіщо — це дещо нескінченно переважає усяку вченість, хоч би й остання володіла більшим запасом спеціальних знань, це дорогоцінна й рідкісна властивість — мудрість» [3].

Т. Пітерс і Р. Уотерман так визначають одне із шести найбільш важливих спонукань людей, якими необхідно керувати менеджерам: «Ми вкрай потребуємо сенсу життя і готові на великі жертви заради тих інститутів, які наділять нас цим сенсом» [67].

Наскільки б абстрактним і далеким від наших насущних проблем не здавалося це питання, але перш, ніж думати про корпоративну культуру, потрібно вирішити для себе головне питання: для чого ми живемо, що є добро і зло. Згадаємо Т.Г. Шевченка:

«Один у другого питаєм,
Нащо нас мати привела?
Чи для добра? Чи то для зла?
Нащо живем? Чого бажаєм?...»

Питання про зміст нашого життя і діяльності належить до вічних питань філософії, етики і психології. Так, його короткий аналіз міститься у популярному підручнику з філософії Спіркіна [87], а також у підручнику з етики В. Малахіва [51]. Ті чи інші аспекти цієї проблеми розглядаються багатьма теологами, філософами, соціологами і психологами.

Сенс життя — це регулятивне поняття, притаманне усякій світоглядній системі, яке витлумачує властиві цій системі моральні норми і цінності, показує, заради чого необхідна діяльність, що накладається для неї. Вважають, що сенс життя — це єдність протилежностей особистого і суспільного, їх міра, залежна від етапу історії.

У своїх працях А. Маслоу часто використовує образ драбини. Він пише: «Всі ці основні потреби (див. рис. 2.1) можуть розглядатися як лише щаблі драбини, яка веде до самореалізації...». І в іншому місці: «...складається враження, що у всього людства є одна-єдина цінність — далека ціль, до якої прагнуть усі люди. Різні автори називають її по-різному — самоактуалізацією, самореалізацією, інтеграцією, психологічним здоров'ям, індивідуалізацією, автономією, творчістю, продуктивністю — але всі вони сходяться у тому, що ця мета є реалізацією потенційних можливостей людини, усього, чим тільки може стати людина, тобто перетворенням його у повноцінну людину» [54].

Безсумнівний інтерес викликає концепція, запропонована В. Франклом — основоположником третьої Віденської психологічної школи. В. Франкл здобув надзвичайно широку для психолога популярність у 60-і роки, коли його книга «Людина у пошуках смислу» була видана загальним тиражем 2,5 млн. екз. На основі логічних висновків і об'ємної статистики Франкл доводить, що прагнення до пошуку і реалізації сенсу свого життя є вродженою мотиваційною здатністю людини як особистості, незалежно від її інтелекту, освіти, характеру, релігійності і т.д. Життя ставить перед людиною питання про сенс її існування, і людині доводиться щогодини відповідати на нього своїми діями. У структурі особистості є «ноетичний вимір», у якому локалізовані смисли. Цей вимір не зводиться до вимірів біологічних і навіть психологічних.

Смисл унікальний і неповторний, і можлива його змістовна оцінка через уявлення про цінності — деякі смислові універсалії (останнім часом усе частіше говорять про «загальнолюдські цінності»).

Тут доречно повернутися до А. Маслоу. У своїх останніх роботах він ввів у перелік мотивів «трансперсональні потреби» [54], тобто вимоги етики.

Людині властиво ранжувати потреби, ранжувати цінності. І це зрозуміло: те, що в даний момент і для цього конкретного індивіда є найважливішим, і буде найбільшою мірою мотивувати дію людини. Не можна не погодитися з А. Маслоу (про це говорять багато психологів, філософів, діячів науки та мистецтва) — це самореалізація, розкриття всіх можливостей людини. Однак тут чогось не вистачає. При підйомі описаною А. Маслоу драбиною суб'єктивних цінностей до самоактуалізації людина повинна враховувати моральні орієнтири, а також середовище, у якому вона знаходиться. Це дає підставу доповнити піраміду потреб. Насамперед це будуть не особистісні а, говорячи мовою А. Маслоу, «трансперсональні потреби», або, використовуючи термін В. Франкла, «ноетичний вимір», зокрема — це «потреба приносити користь людям», праця як етична норма.

Відомі слова Л.М. Толстого про те, що люди тільки роблять вигляд, що воюють, торгують, будують, головне ж, що вони роблять усе життя — це вирішують моральні проблеми.

І. Кант говорив: «Дві речі наповняють душу завжди новим і все сильнішим подивом і благоговінням, чим частіше і довше ми замислюємось над ними, — це зоряне небо наді мною і моральний закон у мені».

В даному випадку постулати великих релігій світу, міркування вчених і видатних письменників сходяться на платформі гуманізму.

Виникає спокуса, використовувавши піраміду А. Маслоу, зобразити символічно головні мотиви, які рухають людиною, як це показано на рис. 2.4. Трансцендентну цінність — мораль — ми зобразили у вигляді сфери, бо сфера — символ досконалого. Вона не знаходиться усередині піраміди цінностей людини, не є просто найвищим щаблем у драбині цінностей, але лежить поза нею як вагома мета розвитку особистості поряд із самореалізацією. Особистість, розвиваючись, самореалізуючись, повинна співвідносити свої цінності та інтереси з моральними нормами (адже самореалізація може бути і у шахрайстві, мафіозній діяльності і т.д.). Але чи створює мораль лише обмеження у діяльності людини? Ні, поряд з цим вона створює і високі мотиви: усвідомлюючи, що вона чинить мо-

рально, наприклад, успішно працює для інших, людина активізується, працює більш ефективно.

Нагадаємо, що й у зображенні ієрархічної структури корпоративної культури загальна мораль, сенс життя були поставлені на верхнє місце (див. рис. 1.2). Як буде далі показано, це відповідає розумінню провідними компаніями світу своєї місії та їх основним принципам.

І все-таки сфера знаходиться не над вершиною піраміди, а певною мірою перетинається з її верхньою частиною, бо самореалізація людини має цінність сама по собі.

Принципи системного підходу вимагають також, щоб на малюнку було зображене зовнішнє середовище. Воно обмежене штриховою лінією; так підкреслюється умовність границі, що відокремлює частину середовища, з яким має справу людина і де можуть знаходитися зовнішні стимули її поведінки.

Очевидно, що запропонована схема є інтегрованою. Вона враховує: 1) особистісні теорії (піраміда), 2) ціннісні (верхня частина піраміди і сфера), 3) ситуаційні (куб*).

2.3. Мотивація як процес у певному середовищі та ситуації

Усюди доводиться мати справу із ситуацією, коли високі цінності людини не забезпечують таку ефективність його діяльності, як цього можна було б очікувати. Це пов'язано з тим, що на силу мотивації, крім властивостей особистості, впливає багато інших факторів, які допомагають розкривати процесуальні та ситуаційні теорії мотивації.

* З точки зору геометрії на малюнках 2.1 і 2.4 зображені не піраміда, сфера і куб, а їх проекції — трикутник, круг і квадрат, але словосполучення «піраміда Маслоу» надійно закріпилося в теорії мотивації

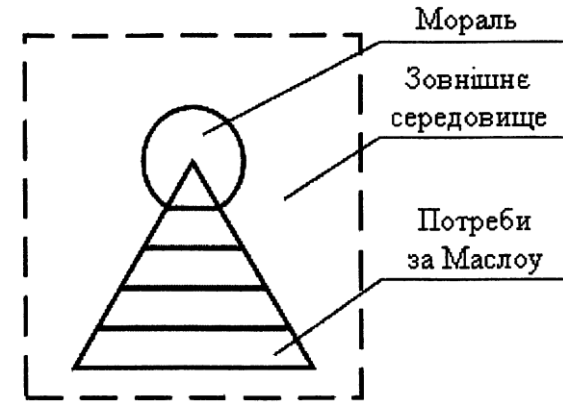


Рис. 2.4. Система факторів, яка зумовлює поведінку людини

Як приклад процесуальної моделі мотивації, яка використовує теорію очікування, можна навести формулу Врума:

$$M = 3P \cdot PB \cdot Val, \quad (2.1)$$

де M — сила мотивації;

$3P$ — очікування або, точніше, імовірність того, що витрачені зусилля дадуть бажаний результат;

PB — очікування або ймовірність того, що результат спричинить очікувану винагороду;

Val — валентність, очікувана корисність винагороди, її привабливість.

Ця формула означає, що якщо результат вимагає великих зусиль, очікувана винагорода невелика, а її значення для людини мале, то мотивація буде слабкою, і навпаки.

Велике значення має теорія справедливості, яка показує, що працівник завжди співвідносить свою винагороду з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Популярністю у спеціалістів користується комплексна модель Маймона Портера й Едварда Лоулера, що застосовує теорію очікувань і теорію справедливості й одночасно показує роль здібностей і характерних особливостей людини. Вона підкреслює, що важливою є не сама винагорода, а те, як вона сприймається суб'єктом (суб'єктивна корисність).

Процес мотивації відповідно до моделі Портера-Лоулера складається з трьох етапів. По-перше, рівень зусиль, які затратить працівник, залежить від прогнозованої корисності винагороди і наявності у його свідомості ймовірного зв'язку цих зусиль з винагородою. По-друге, результат (кількість і якість роботи) залежить від зусиль працівника, його здібностей та характеру, а також від його ролі у реалізації результату. По-третє, працівник отримує задоволення, як наслідок винагород, з урахуванням його власної оцінки справедливості винагороди. Ступінь задоволення буде впливати на мотивацію людини за умови повторення подібних ситуацій.

Тут виникає дуже важливе для зазначеної проблеми поняття «задоволеність людини працею». Мається на увазі емоційно-оцінне відношення особистості або групи до виконуваної роботи, умов її виконання і результатів.

Для глибшого розуміння мотивації як процесу необхідно залучити теорію прийняття рішень, як це зроблено у роботі [102]. На основі зазначених процесуальних теорій мотивації, але з урахуванням робіт з теорії проектування [90], а також теорії прийняття

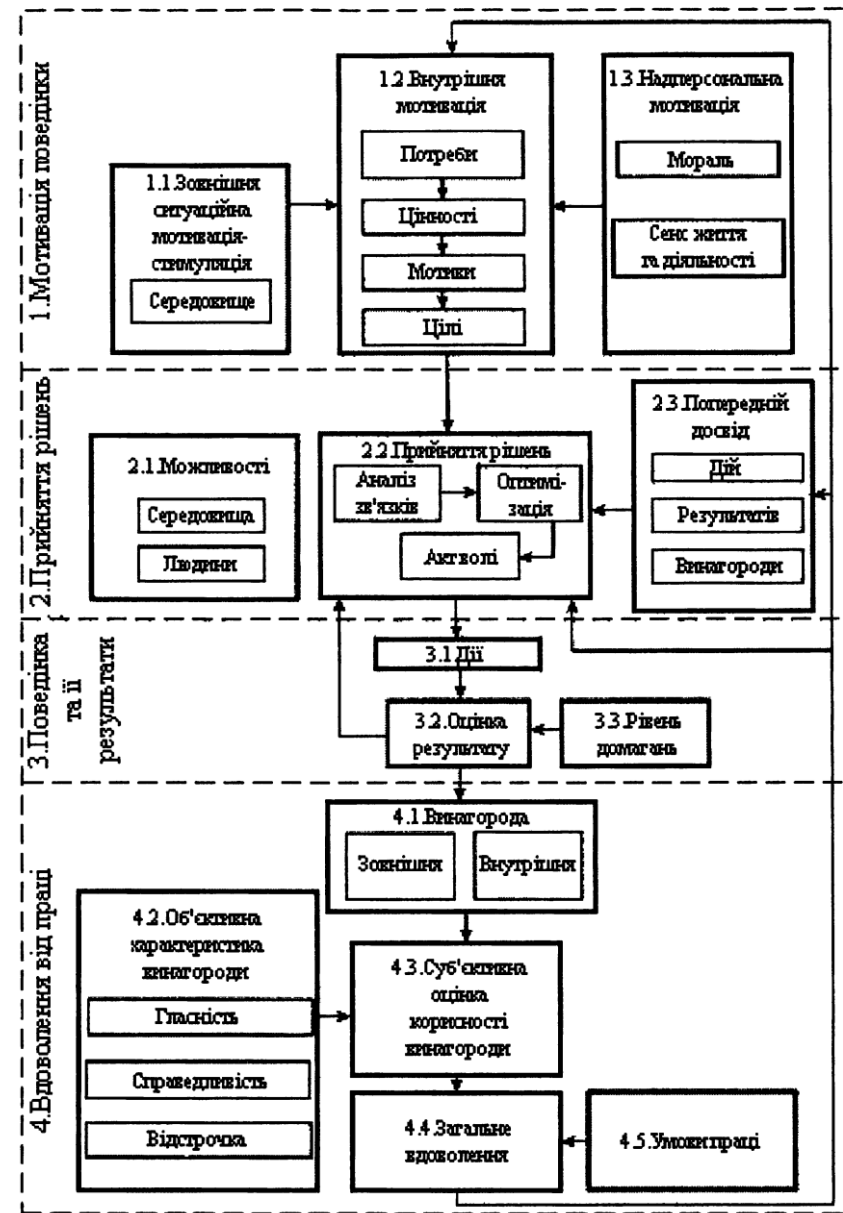


Рис. 2.5. Мотиваційно-поведінковий процес із позиції прийняття рішень

рішень, розглянемо більш докладно мотиваційно-поведінковий процес людини.

Схему цього процесу подано на рис. 2.5. Зазначимо, що елементи процесу ми вичленували умовно, бо повна диз'юнкція в даній сфері знань неможлива.

Насамперед необхідно відзначити, що процес мотивації розглядається у широкому плані. Він включає нерозривно пов'язані між собою 4 стадії: власне мотивацію; прийняття рішень; поведінку й оцінку його результатів, а також задоволення від праці. Вивчення, крім власне мотивації прийняття рішень, — результат когнітивного підходу до мотивації. Розгляд трудової поведінки, дій необхідний тому, що оцінка його результатів посилює або послаблює мотивацію. Про велику роль задоволення від праці вже згадувалося.

Якщо згадати Х. Хекхаузена [105], то ми побачимо, що він виділяє 4 погляди на поведінку: перший — урахування особистісних факторів, другий — ситуаційних факторів, третій — їх взаємодії і четвертий — врахування можливостей.

У нашій схемі на стадії 1 і 2 цьому відповідають модулі 1.2 «Внутрішня мотивація», 1.1 «Зовнішня мотивація — стимуляція», лінія зв'язку між ними, а також модуль 2.1 «Можливості». На стадії 1 у схемі додано модуль 1.3 «Надперсональна мотивація» (етичні норми, за А. Маслоу — «Трансперсональні потреби» [54]).

При внутрішній мотивації має місце вже згаданий ланцюжок етапів розглянутого процесу: потреби — цінності — мотиви — цілі. При цьому ціль — це усвідомлений образ очікуваного результату, з'єднаний у психіці з деяким попереднім «проектом» дій.

На стадії 2 під час формування рішень, крім цілей, середовища, можливостей людини, мають значення багато інших факторів. Велику роль відіграє врахування минулого досвіду людини, використання змісту його довгострокової пам'яті (модуль 2.3).

На стадії 3 важливою є оцінка результату дії (3.2) з урахуванням рівня домагань (3.3).

На стадії 4 велике значення звичайно має винагорода (4.1), але дієвість зовнішньої винагороди залежить від її гласності, справедливості й відстрочки винагороди (4.2). Потреба в справедливості належить до найважливіших соціальних потреб. Тому більш висока, але менш справедлива, на думку суб'єкта, винагорода може не тільки виявитися неефективною, але навіть змінити спрямованість трудової поведінки. Роль заохочення, винагороди часто припинюється, бо ототожнюється з прямою дією — «платою за

працю». Насправді існує чимало ефектів, які супроводжують процес винагороди, якщо він здійснюється правильно: 1) підтверджується користь праці для суспільства і конкретної діяльності організації; 2) успіх стає гласним, визнаним; 3) різко посилюється емоційний компонент винагороди; 4) суб'єкта заповнюють у тому, що успішна праця буде винагороджуватися завжди.

Особливий характер притаманний внутрішній винагороді, під якою ми розуміємо задоволення від самого процесу праці, яке має яскраве емоційне забарвлення. Так, у пам'яті одного з авторів, який багато років вивчав досвід роботи кращих верстатників, мимоволі виникають картини віртуозної роботи верстатників-асів, які ніби демонстрували на сцені свій артистизм (насправді глядачів не було і артист грав сам для себе, для свого задоволення).

Оцінка корисності винагороди (4.3) є значною мірою суб'єктивна і залежить від властивостей особистості працівника, його ціннісних орієнтацій.

Необхідно особливо відзначити роль заключного елементу схеми — загального задоволення від праці (4.4), яке залежить не тільки від оцінки винагороди, але й від умов праці (4.5) та інших факторів. Цей елемент є самоцінним. Процес праці здійснюється не тільки для досягнення цілей організації, але і її співробітників. Раніше вже йшла мова про важливість конвергенції інтересів фірми та її працівників, фірми і суспільства в цілому.

Схема включає важливі зворотні зв'язки, які є суб'єктивними оцінками цінності результату і винагороди, загального задоволення від праці.

Трудова діяльність людини часто передбачає повторення ряду однакових або подібних дій (трудових операцій, прийомів). Таким чином щоразу здійснюється повторення мотиваційного процесу, але форми його при цьому видозмінюються. Певною мірою процес циклічно повторюється і у новій ситуації, але при кожному циклі процесу прийняття рішень, його елементи стають все менш інтуїтивними, емоційно-образними і все більш аналітичними, когнітивними, все більш складними, структурованими, повною мірою здійснюється процес оптимізації. Навпаки, при тривалій роботі в подібній ситуації етапи аналітичного характеру стають все більше згорнутими, забезпечуючи виникнення поведінкового стереотипу, автоматизму в діях.

Оцінки результату праці і винагороди накопичуються у сховищах минулого досвіду. Тому людина може оцінювати суб'єктивну

ймовірність результату і винагороди. Тут варто звернути увагу на той факт, що для мотивації важливими є ці суб'єктивні оцінки цінності та ймовірності, які можуть суттєво відрізнятись від об'єктивних оцінок. Слід зазначити, що запропонована схема процесу мотивації є гіпотетичним конструктом: її не можна до кінця перевірити. Важливо, щоб вона була корисною для теорії і практики. Ця схема сильно інтелектуалізує процес мотивації. Тому, використовуючи її, не можна забувати про те, що далеко не всі мотиви поведінки усвідомлюються людиною. Велику роль відіграє підсвідомість, неусвідомлювані потяги, установки.

Зазначена інтелектуалізація нашої схеми відповідає дійсному етапу розвитку науки і дозволяє довести аналіз до математичних моделей і пакетів прикладних програм, що, у свою чергу, робить теорію більш наукомісткою і зручною для практичного використання.

Модуль прийняття рішень у схемі є центральним. Більшість стрілок — прямих зв'язків — виходить з нього і входить у нього у виді зворотних зв'язків. Разом з тим модуль мотивації є не тільки початковими, але і кінцевими пунктами схеми. Задоволення від праці та оцінка її результатів певною мірою продовжують формувати трудові цінності як риси особистості й після акту волі. Так, значимість творчої роботи не може бути особливо високою у людини, яка не пізнала радості від натхненної праці. Встановлено, що задоволення від праці посилює або послаблює вплив факторів середовища.

Процес прийняття рішень і його важливий елемент — оптимізація — більш докладно розглянуті у роботі [102].

Як буде статистично підтверджено у наступному параграфі, мотиваційний портрет людини в більшості випадків включає не один, а кілька мотивів, які визначають трудову поведінку. Це означає, що при оптимізації мають місце декілька цілей, які часто вимагають різноспрямованої поведінки. Задача в цьому випадку є багатокритеріальною.

Тут необхідно відзначити, що стосовно конкретних трудових дій потреба у свідомості людини, яка приймає рішення, зазнає подальшої трансформації [102]. Опосередкована психікою й усвідомлена потреба конкретизується. Ланцюжок понять доповнюється ще однією ланкою і виглядає так: «потреби > цінності > мотиви > цілі > критерії». Далі встановлюється залежність критеріїв від змінних трудової поведінки, які оптимізуються, і, нарешті, здійснюється оптимізація.

Найбільш складним є питання, як людина враховує наявність декількох критеріїв оптимальності або мотивів. Зазначалося [38, 102], що її стратегія може бути компенсаційною. На підставі таких припущень були, наприклад, запропоновані такі моделі.

Загальна сила мотивації є адитивною згортою зважених часткових сил мотивації Mo_i :

$$Mo_i = \sum_{i=1}^{N_m} M_i B_i, \quad (2.2)$$

де N_m — кількість часткових мотивів;

B_i — значимість мотиву i .

В свою чергу сила окремої мотивації дорівнює:

$$M_i = 3_i F_{y_i} F_{B_i} F_{n_i} F_{t_i} F_{c_i} F_{cn_i}, \quad (2.3)$$

де 3_i — проекція значимості мотиву i у напрямку обраної цілі (зі знаком + або -);

F_{y_i} — функція обліку рівня домагань суб'єкта до мотиву i ;

F_{B_i} — функція суб'єктивної ймовірності результату дії відповідно до мотиву i ;

F_{n_i} — функція заохочення результату дії відповідно до мотиву i ;

F_{t_i} — функція урахування відстрочки заохочення дії відповідно до мотиву i ;

F_{c_i} — функція урахування справедливості заохочення дії відповідно до мотиву i ;

F_{cn_i} — функція суб'єктивної корисності заохочення відповідно до мотиву i .

Моделі цих функцій частково розглянуті у роботі [102].

Необхідно пам'ятати, що формули (2.2) і (2.3) є лише деяким наближенням до реальності. Кожен член рівняння (2.3) є комплексним показником, який залежить від багатьох факторів. Наприклад, суб'єктивна ймовірність результату дії залежить від інтелектуальних та фізичних здібностей людини, її професіоналізму, властивостей зовнішнього середовища, характеру людини і т.д. Існують також інші методи одночасного урахування людиною різних мотивів — цінностей: оптимізація за В.Парето, оптимізація за частковими критеріями (домінуючими цінностями) і т.д. [38, 102].

Враховуючи блоки на схемі рис. 2.5, а також складові формул (2.2) і (2.3), для прикладу розглянемо, як рівень КК і вид менеджменту можуть стримувати сприятливу дію високих мотивів співробітника. Так, можуть діяти такі негативні фактори:

1. Мораль у організації демонстративна, високі цінності лише проголошуються.
2. Можливості середовища для реалізації раціональних дій співробітника мінімальні (мало засобів, устаткування, вільного часу і т.д.).
3. Внутрішні можливості співробітника навряд чи будуть реалізовані, бо він не має належної самостійності, права приймати рішення.
4. Попередній досвід показує, що подібні дії не дають запланованих результатів.
5. Рівень домагань співробітника високий, а його дії в принципі не будуть мати бажаного значення для організації.
6. Зовнішня винагорода, як показує досвід, буває невеликою і рідко справедливою.
7. Заохочення, якщо і буде, то через тривалий час, воно буде приховане в загальній премії, не буде гласним, навряд чи буде висловлена особиста подяка.

Неважко помітити, що при високій КК і раціональному виді менеджменту всі зазначені фактори будуть замінені на протилежні. При цьому високі мотиви співробітників посиляться, з'явиться сприятливий системний ефект.

2.4. Структура мотиваційної сфери людини. Трудова типологія

Структура мотиваційної сфери людини, значимість для неї тих чи інших цінностей, особливо трудових цінностей, значною мірою визначають трудову поведінку.

Які мотиваційні типи мають місце у даній організації й у суспільстві в цілому, а також яка частка людей, які належать до цих типів? Відповідь на це питання дозволяє правильно розробити ефективні системи мотивації праці, а також визначити перспективи розвитку технології, культури, економіки.

Як зазначалося у §2.1, розгляд багатьох тисяч позначень особистісних рис дозволив звести їх до меншої кількості «первинних базових». Але все одно їх число було великим — зазвичай 14–20, що утруднювало аналіз. Щоб їх упорядкувати і пояснити, деякі автори намагалися розкрити невелику кількість латентних, прихованих факторів, які керують мотивацією, або хоча б показати, що риси особистості групуються навколо головних факторів — «мотиваційних ядер» [35].

Можна припустити, що існуюча *мотиваційна сфера* людей являє собою нечітку ієрархічну структуру, яка включає мотиваційні об'єднання, об'єднання включають групи типів, групи — типи, а останні є родинами трудових цінностей. Елементи всіх рівнів (об'єднання, групи, типи, цінності) там, де це зручно, будуть називатися просто мотивами.

Нагадаємо, що під *трудовою цінністю* розуміємо мотиваційно значиму для суб'єкта сторону трудової діяльності. У даному випадку — це найменший цілісний елемент мотиваційної сфери, отриманий внаслідок її послідовного структурування.

Під *мотиваційним типом* людини слід розуміти таку, що часто зустрічається, типову для багатьох людей цілісну систему цінностей, мотивів, яка визначає односпрямовану трудову поведінку протягом всієї трудової діяльності, реалізується у діях різного часового масштабу: довгострокові рішення (вибір спеціальності, місця навчання або роботи й ін.), середньострокові (рішення про підробіток, написання наукової статті й ін.), а також конкретні одномоментні трудові дії або прийоми (наприклад, рішення поставити незадовільну оцінку студенту, хоча це «невигідно» колективу і може викликати несхвалення керівництва; вибір верстатником режимів різання, які забезпечують максимум продуктивності, мінімум собівартості, гарантують високу якість продукції або відповідають компромісу між перерахованими критеріями).

Передбачається, що можна описати трудовий мотиваційний портрет кожної людини — структурну модель частини його психіки, яка визначає трудову поведінку. Як буде показано далі, портрет може складатися із декількох мотиваційних типів (серед яких 1–2 часто переважають). Очевидно, деякі елементи структури успадковуються, розвиваючись і диференціюючись у онтогенезі, і, нарешті, у процесі розвитку особистості формується мотиваційний тип. Можна припустити, що елементи, які успадковуються, наче дістаються із «сховища» мотиваційної сфери людей, вміст якої було зібрано впродовж багатьох поколінь. Тут є певна аналогія з архетипами К.Г. Юнга, прихованими в «колективному несвідомому».

У процесі формування трудових типів успадковуються не фізіологічні елементи, а тяжіння, спорідненість конкретної людини з певними властивостями психіки, які проявилися на ранніх етапах історії. Це культурна спадщина.

Необхідно враховувати деякі загальні міркування щодо аналізу мотиваційної сфери, тобто стосовно класифікації мотивів, і синтезу мотиваційного портрета конкретної людини.

По-перше, елементи структури — часто результат членування на різних підставах, внаслідок чого отримана структура є багатомірною. Мотиваційний портрет можна собі уявити як об'ємне зображення, погляд з різних сторін, де кожна сторона — трудовий тип. По-друге, границі між елементами структури розмиті, ці елементи можуть перехрещуватися. Тому не можна говорити про повну диз'юнкцію елементів. По-третє, кожне членування є умовним. Повинна бути визнана правомірність й іншого членування. Ознаками доцільності кожного членування є виявлення типових елементів, які часто зустрічаються, а також практична корисність, наприклад, з точки зору розробки системи мотивації.

Структуру мотиваційної сфери людини у її трудовому аспекті подано у табл.2:1.

У перших трьох стовпцях таблиці наведене умовне образне визначення людини, у мотиваційному портреті якого переважають відповідні мотиваційні об'єднання, група або тип, а в останньому стовпці — цінності. Можна вважати, що кожен стовпець — це рівень розгляду, причому 1-й стовпець — це перший рівень. Рухаючись зліва направо таблицею, ми переходимо від загальних мотивів до часткових і навпаки.

На першому рівні розгляду природнім буде розділити мотиваційну сферу на 2 частини: А — пов'язану з тим, що людина у процесі й у результаті праці дає іншим, і Б — що бере для себе. Зазначимо, що мотиви у частині А відображають задоволення психічних, духовних потреб, а у частині Б — переважно біологічних, фізіологічних потреб. Тільки в частині А можлива самоактуалізація людини як особистості, а частину Б варто розглядати лише як обов'язкову групу ступенів у піраміді потреб А. Маслоу [54]. Задовольнивши фізіологічні потреби, які лежать у основі піраміди, людина переходить до більш високих інтелектуальних і, нарешті, духовних потреб. Тільки частина А є смислоутворюючою, тут можливий пошук сенсу життя в дусі В.Франкла [99]. У цьому аспекті можна розглядати стрілки, розміщені справа від таблиці, хоча вони показують лише загальні тенденції.

Переходячи від нижніх елементів таблиці до верхніх, ми ніби піднімаємося до високих мотивів — самоактуалізації, задоволення власне людських потреб. Переходячи від верхніх до нижніх, опускаємося до базових мотивів, органіки — задоволення фізіологічних

Таблиця 2.1.
Структура трудової мотиваційної сфери людини

Мотиваційні об'єднання	Мотиваційні групи	Мотиваційні типи	Трудові цінності	
			Типоутворюючі	Особистісного розвитку
А «Виробник»	1 «Трудоцентрист»	1.1 «Майстер»	1.1.1. Можливість досягнення досконалості у роботі.	I Самореалізація
		1.2 «Новатор»	1.2.1. Можливість винахідництва відкриттів, творчості. 1.2.2. Нонконформізм.	
		1.3 «Учений»	1.3.1. Можливість створювати нове знання. 1.3.2. Можливість здобувати знання та узагальнювати їх.	
	2 «Соціоцентрист»	2.1 «Альтруїст»	2.1.1. Користь для суспільства, держави. 2.1.2. Користь для організації. 2.1.3. Користь для малої групи, конкретної спільноти людей.	
		2.2 «Наставник»	2.2.1. Можливість опікувати. 2.2.2. Можливість передавати досвід. 2.2.3. Можливість навчати. 2.2.4. Можливість виховувати.	
	3 «Соціоюзер» (використовує соціум)	3.1 «Командир»	3.1.1. Можливість бути керівником. 3.1.2. Можливість бути лідером. 3.1.3. Сам процес управління, організаційна робота, прийняття рішень. 3.1.4. Влада як така.	
Б «Споживач»	4 «Біоцентрист»	3.2 «Честолюбець»	3.2.1. Успіх, визнання іншими. 3.2.2. Поважна робота, високий соціальний статус. 3.2.3. Можливість просування по службі. 3.2.4. Перевага у трудовому суперництві.	II Можливість чогось досягти
		4.1 «Сибарит»	4.1.1. Зручний регламент, невеликий робочий час. 4.1.2. Відсутність перевантажень, спокійна робота. 4.1.3. Надійне майбутнє, збереження робочого місця.	
		4.2 «Заробітчанин»	4.2.1. Гарний заробіток. 4.2.2. Соціальна підтримка.	

← Загальне
Часткове →

↑
Високі мотиви, задоволення духовних та інтелектуальних потреб
Фізіологія, задоволення органічних потреб
↓

потреб, які є й у тварин. Разом з тим чіткої ієрархії у рядках таблиці немає. Не можна сказати, що тип або цінність, наведені в кожному верхньому рядку, є «кращими», ніж у нижньому. Це стане зрозуміло з подальших міркувань.

Аналізуючи мотиваційні об'єднання, не можна протиставляти «виробників» «споживачам», і тим більше оголошувати війну останнім. Оскільки ми визнали, що в одній людині, у його трудовому мотиваційному портреті можуть бути присутніми декілька типів, у тому числі типів з верхніх і нижніх «поверхів» таблиці, а людина є цілісністю, то таке протиставлення було б необґрунтованим і неконструктивним.

На другому рівні розгляду доцільно розчленувати мотиваційну сферу відповідно до того, що стоїть у центрі мотивів даної групи: 1 — праця, 2 — соціум, 3 — «я», що використовує соціум, і 4 — фізіологія, біологічні потреби. Відразу зазначимо, що група 3 у мотиваційному портреті майже з тією ж частотою зустрічається разом з мотивами у об'єднанні А, як і в Б.

З погляду забезпечення повноти системи мотивації важливі всі групи. Однак з погляду самоуправління персоналу найбільш ефективною є група 1 — «трудоцентристи». Допомогає вирішувати задачі організації група 2 — «соціоцентристи». Люди групи 3 — «соціоозери» — можуть домогтися дуже високих результатів діяльності, але вони потребують постійного контролю, щоб уникнути фальсифікації результатів праці та зловживання владою. «Серед безлічі прагнень людини найсильнішим є прагнення до влади і слави», — говорив Б. Рассел. Тому необхідні серйозні дослідження способів використання цих прагнень для мотивації. Люди групи 4 — «біоцентристи» — потребують досить жорсткого нормування праці.

Більш докладно розглянемо елементи структури на 3-му рівні — мотиваційні типи.

Типи «майстер», «новатор», «учений» (усі або деякі з них) нерідко знаходяться поруч у мотиваційному портреті людини у групі «трудоцентрист». У книзі про Родена, свого «великого друга» Р.М.Рільке наводить таку подробицю з життя французького майстра. Тих, хто йому був дорогий, він вітав фразою: «Чи добре Ви попрацювали?» «Тому що, якщо відповідь ствердна, нічого далі запитувати, нічого турбуватися: той, хто працює, щасливий». Такі люди працюють заради улюбленої роботи, цілком реалізуються у ній і тому не потребують будь-якої спеціальної мотивації. Єдині побажання до керівництва — не заважати такій людині, а іноді допомагати, створюючи необхідні умови для праці.

Існує тип людей, для яких праця — це обов'язок, моральний імператив, але цей тип більш характерний для протестантської етики [9] і його важко відрізнити від такого типу, як «майстер». Тому він не був включений у таблицю.

Особливістю типу «*майстер*» є прагнення до досконалості у роботі, яка може бути і складною, і простою, навіть одноманітною. Це і кладка цегли, і машинопис, і точність виконання музичного твору (без залучення свого творчого елемента). Верстатник, для якого така цінність має величезне значення, забезпечує найвищу якість продукції в плані її відповідності технічній документації.

Саме для типу «майстер» найбільш характерним є прагнення до закінчення розпочатих трудових процесів, до того, щоб не просто скінчити роботу, але й оформити її результати, поставити останню крапку. До такого результату праці вже нічого не можна додати.

Особливістю типу «*новатор*» є прагнення до винахідництва, нонконформізм. Така людина прагне майже завжди і скрізь знайти своє власне нове рішення — у науці, при конструюванні, розробці технології, у побуті і т.д.

Нам доводилося спостерігати таких людей у різних сферах діяльності. Один із відомих у свій час винахідників різжучих інструментів захопився вирощуванням екзотичних сортів винограду. Минув неповний місяць, як він надіслав заявку на винахід методів щеплення рослин.

Інший наш знайомий (його особистість буде описано у §5.5) І.Г. Максимов, працюючи токарем, своєю головною задачею вважав не обробку деталі, а розробку технології, відмінної (часто принципово відмінної, на рівні винаходу) від тієї, яка була зазначена у технологічній карті. Але цікаво, що він придумував не тільки технологію та різжучий інструмент, а й усе, з чим було пов'язане його життя, — методи загартовування організму, лікування, норми спілкування і навіть ідеологію. Він увесь час захоплювався суперечками, часто небезпечними, зі своїми колегами, керівництвом на виробництві, із самим собою. Хід його думок завжди мав однаковий початок. Зустрічаючись з будь-якою задачею, необхідністю дії, він насамперед ставив запитання: «А чи можна зробити це інакше, ніж заведено?»

Таким чином, «новатор» — це не обов'язково учений, для новатора головне — це новизна. Новатор — це людина творча (див. «Словник»).

Особливістю типу «*учений*» є можливість створювати нове знання для інших, здобувати нові знання для себе (шляхом навчання). Учений — це не завжди яскраво виражений новатор. Багато вчених більшою мірою зайняті узагальненням знань. На одній і тій же кафедрі вузу, в одній і тій же науковій школі один «видає» більше винаходів, а інший — підручників.

Використовуючи класифікацію видів мислення, наведену у Р.С. Немова [61], можна стверджувати, що для вченого характерне теоретико-понятійне мислення, тоді як новатор може мати також і теоретико-образне, і наочно-образне, і наочно-діюче мислення.

У сучасних умовах особлива увага повинна бути приділена

мотиваційним типам «новатор» і «учений», які забезпечують інноваційну спрямованість трудової діяльності.

Типи «альтруїст» і «наставник» часто знаходяться поруч у мотиваційному портреті людини у групі «соціоцентрист», хоча за орієнтацією вони відрізняються. Особливістю типу «альтруїст» є прагнення приносити користь конкретній малій групі, організації, споживачам, усьому суспільству, працювати на благо людей.

Не варто думати, що справжній альтруїст — це тільки той, хто готовий на все і навіть на самопожертву заради людей взагалі. Альтруїзм виховується і легше перевіряється в любові до ближнього свого: до конкретної людини — до того, з ким ти живеш і працюєш поруч.

Присутність хоча б невеликої частини таких людей у колективі необхідна — вони встановлюють деяку моральну планку діяльності організації або, принаймні, активно сприяють цьому процесу. Коли така людина залишає організацію, зрушений прапор загальнолюдських цінностей підхоплює інший, і дуже погано, коли такої людини не знайдеться.

Особливістю типу «наставник» є прагнення опікувати, навчати, виховувати. Люди цього типу майже завжди — екстраверти, які володіють розвинутими комунікативними здібностями.

Нерідко зустрічається тип «командир». Ці люди необхідні в будь-якій організації, хоча міра владарювання для різних видів управління повинна бути різною. Командир — досить складний тип. Наприклад, є командири-керівники і є лідери, що не одне і те ж. Лідер не обов'язково займає офіційну посаду глави організації або підрозділу. Лідерство юридично не регламентоване. Серед людей цього типу зустрічаються і такі, для яких головне — сам процес управління, організаційна робота. Їх, можливо, краще називати «управлінцями».

Існує чимало людей з гіпертрофованим прагненням до влади. Яскраво виражена кратична мотивація є властивістю людей, до яких належать і вожді, і тирані. Адлер виводить всі без винятку мотиви із прагнення до влади. Психологи вважають [38], що ця сила, «як усяке жадання, не може бути вгамована...». Крім того, «з часом відбувається «ерозія влади», тобто влада стає все менш ефективною і все більш егоїстичною». Бажання панувати набуває різних, іноді хворобливих форм і може бути компенсацією інших незадоволених бажань. Вищий за рангом менеджер, а також громадські організації повинні контролювати не тільки професійну діяльність таких людей, але й міжособистісні відносини, які складаються внаслідок їх поведінки.

Певною мірою прагнення до влади притаманне більшості людей. Так, у певних випадках воно сполучається з мотивами «заробітчанина». Тому система мотивації повинна давати співробітникам можливість брати участь в управлінні фірмою або іншою організацією.

Велике значення має мотиваційний тип «честолюбєць», близький до демонстративного типу за К. Леонгардом. Він має багато спільного з вже описаним у §2.1 типом «губристичної мотивації». Це орієнтація на зовнішню оцінку праці, успіх, неодмінно визнаний суспільством, з тенденцією до зростання домагань. Для такого типу напрошується назва «артист», бо працівник весь час ніби знаходиться на сцені. Йому не так важливо, що він робить і як робить, але важливіше, що скажуть глядачі, важлива оцінка референтної групи. У ролі такої може виступати і вузька група однодумців, і побутові знайомі, і керівництво організації. Як уже зазначалося, управління такими людьми потребує обережності, але мотивувати їх легко, бо для них важлива головним чином висока і гласна оцінка їхньої праці. Людей, що належать до розглядуваного типу, є досить багато. Однак ще для більшої кількості людей цей мотив є фоновим. Більшість людей, які належать до різних типів, потребують зовнішнього визнання їх успіхів, справедливої оцінки праці. Тому відоме правило менеджменту персоналу проголошує: «не стомлюйтеся дякувати і хвалити за виконану роботу».

Типи «командир» і «честолюбєць» нерідко присутні разом. Однак деякі люди, що прагнуть до влади, готові миритися з роллю радника керівника або навіть віддають перевагу ролі «сірого кардинала», який, знаходячись у тіні, фактично все вирішує.

Поруч з активними цінностями, які є типоутворюючими, проявляються цінності, які, здавалося б, непогано характеризують людину, але насправді однозначно не визначають його трудової поведінки, мало впливають на ефективність праці. Такі цінності ми будемо називати пасивними. До них, наприклад, належить «цікава робота». Людина бажає мати цікаву роботу, але це не свідчить про те, що вона є новатором, ученим, прагне до досконалості у роботі.

Досить часто проявляється тип «колективіст», для якого велике значення має афіліація, друзі, товариші, можливість спілкування. Ці люди — екстраверти, вони допомагають виробити в організації почуття команди, але все-таки більше беруть для себе, ніж дають іншим. Тип «колективіст» найчастіше є фоновим і сполучається з домінуючими типами групи — «біоцентрист», «соціоцентрист»

(значно рідше). Тому він не був включений у таблицю. Відповідні йому цінності не є активними в трудовому аспекті.

Часто, але не завжди разом, знаходяться у мотиваційних портретах у групі «біоцентрист» такі типи, як *«сибарит»* і *«заробітчанин»*, але, як і в попередньому випадку, вичленовування цих типів потрібно хоча б тому, що вони потребують застосування різних методів мотивації, різних дій людей, які управляють персоналом. Більш того, кожен з них є досить складним, включає досить багато різних мотивів і аспектів.

Тип *«сибарит»* — це може бути і явний ледар, що не хоче працювати або прагне, щоб робота була якомога легшою, і людина, якій важко обійтися без деякого комфорту в регламенті й умовах праці, стабільності, впевненості в майбутньому. Забігаючи вперед, можна сказати, що потребу в комфортних умовах праці й стабільності в більшій мірі відчують жінки.

Для типу *«заробітчанин»* характерне насамперед прагнення до високого заробітку і соціальних гарантій. Однак в останні роки в нашій країні цей тип диференціюється. Залишилося багато таких, хто хоче гарно заробляти, нічого не даючи натомість. Вони одночасно прагнуть спокійної роботи і не бажають її удосконалювати. Разом з тим з'являється все більше людей, для яких гроші — це не задоволення своїх фізіологічних потреб, скнарості, користолюбства, прагнення до розкошів, а лише засіб для розгортання своєї справи, якою може бути і підприємництво, і наука, і навіть добродійність. У цьому контексті цікавою особистістю був Генріх Шліман, який прославився розкопками Трої й іншими видатними відкриттями в археології. У сім років він сказав: «Коли я виросту великим, я знайду Трою і скарби царя». Почавши працювати у 14, через 27 років купець Шліман написав: «Небо в чудесний спосіб благословило мої торгові справи, і до кінця 1863 року я побачив себе власником такого статку, про який я не наважувався і мріяти... У силу цього я відійшов від торгівлі, вирішив цілком присвятити себе науковим заняттям, які завжди мене надзвичайно приваблювали». Залишається додати, що численні розкопки Г. Шліман вів за свій рахунок. Гроші для нього стали лише засобом досягнення основної життєвої цілі.

Для багатьох людей гроші — це насамперед влада. Нарешті, існує група людей, які охоче й успішно працюють, але претендують на адекватну матеріальну винагороду. Легко помітити, що різновид людей, для яких сполучаються цінності «заробіток» — «доско-

налість у праці», «заробіток» — «наука» і т.д. — це сполучення 2-х трудових типів.

Для всіх типів об'єднання А, а іноді і групи Б («заробітчанин») особливе значення мають дві осьові цінності, які визначають активність мотиваційної сфери людини, тобто силу багатьох мотивів і деякою мірою її спрямованість. Можна вважати, що вони є причиною, а також каталізатором, який підсилює дію інших цінностей на поведінку людини, початком і кінцем мотиваційно-поведінкового процесу. Це — самореалізація і прагнення чогось досягти.

Про значення самореалізації вже говорилося у зв'язку з теорією А. Маслоу. Людина може реалізувати себе як особистість у різноманітних сферах свого життя і діяльності, але якщо мова йде про трудові цінності, то самореалізація буде особливо тісно пов'язана з трудоцентристськими типами, зокрема з таким типом, як «майстер».

Важко переоцінити роль мотивації досягнення, на що вказують Мак-Клелланд, Ю. Козелецький та ін. *Прагнення чогось досягти* є активно-досяжною цінністю, характерною для країн Заходу [49]. Безсумнівно, що саме вона здатна актуалізувати інші цінності, корисні для діяльності організації та її співробітників. Цілком справедливо В. Магун у згаданій вище статті [49] протиставляє її пасивно-гедоністичній цінності «цікавої роботи» (це, звичайно, не означає, що наявність останньої цінності не повинна враховуватися в системі мотивації). Вважаючи прагнення до самореалізації властивістю, яка забезпечує розкриття сутнісних рис особистості, а прагнення чогось досягти — властивістю, що надає особистості динаміки, їх можна назвати *властивостями особистісного розвитку*.

Особливого розгляду для трудоцентристів, та й інших мотиваційних груп потребує також роль *творчості*. Можливість не просто цікавої роботи, а творчості багато значить для людей, за якими так «полюють» сучасні менеджери. Автори пам'ятають одного зі студентів — члена нашої робочої групи, яка займалася вивченням ціннісних орієнтацій студентів. Під час обговорення питань анкети він не міг заспокоїтися доти, поки в анкету не було внесене окреме питання про значимість творчості. Він увесь час стверджував: «Для мене можливість творчості — це головне питання життя».

Природа творчої діяльності не до кінця розкрита психологами. Відомо, що творчість — це складний багатоаспектний процес. Успішна творчість включає не тільки логічне мислення, але й інтуїцію, інсайт (осаяння), певний достатньо високий рівень емоцій. Відповідно до відомих теоретичних концепцій усяка творча

діяльність — це певною мірою гра. Так, голландський історик і філософ культури Й. Хейзинга розглядав усю культурну творчість від стародавності до сучасності як гру [109]. Гра — це спонтанна, незацікавлена діяльність, незалежна від практичних цілей. Її вільний дух, швидка зміна ситуації, емоційне напруження сприяють найвищим творчим досягненням. У вітчизняних вузах поки недостатньо розвивається здібність людини до творчості. Ця здібність часто не реалізується в професійній діяльності. Творчій людині необхідна не просто самостійність. Її потрібно всіляко оберігати від тиску і зі сторони керівництва, і колективу. Творчі люди часто бувають «важкими» у спілкуванні з колегами, а багато керівників не вміють працювати з ними. Пошук нового завжди пов'язаний з руйнуванням традиційних уявлень, норм, регламентів, а тому вступає у протиріччя з діяльністю управляючих. У літературі відзначалося, що передові американські компанії свідомо дозволяють деякий хаос в організації заради інновацій, допускають у свою організацію інакомислячих, миряться з капризами «зірок».

Варто зазначити, що для кожного трудового типу може бути названий протилежний тип:

майстер — халтурник,	новатор — консерватор,
учений — практик,	альтруїст — егоїст,
наставник — учень,	командир — підлеглий,
честолюбчець — самодостатній,	колективіст — індивідуаліст,
сибарит — аскет,	заробітчанин — безсрібляник.

Типи, які стоять у першій (лівій) колонці, у багатьох випадках є активними, такими, що визначають позитивну трудову поведінку (наприклад, «майстер» на відміну від «халтурника», «новатор» на відміну від «консерватора» і т.д.). У деяких випадках не можна сказати, який тип є більш активним або, тим більше, заслуговує на позитивну оцінку на відміну від протилежного, який заслуговує на негативну оцінку. Наприклад, у парі «колективіст» та «індивідуаліст» у творчих справах частіше діє більш ефективно «індивідуаліст». Можна навіть сказати, що творча особистість — це переважно «індивідуаліст». Разом з тим «колективіст» краще працює в команді.

Як уже зазначалося, у ряді випадків поведінка людини визначає поєднання мотиваційних типів у мотиваційному портреті.

«Безсрібляник» — це, здавалося б, добре в тому випадку, якщо домінує активний полюс іншого мотиваційного типу, напри-

клад, «майстра», «новатора» або «ученого». Але якщо цього немає, «безсрібляник» перетвориться в «ганчірку» — людину, яка не може навіть утримувати свою сім'ю. «Заробітчанин», якщо він не порушує етичних норм, може бути досить активним працівником, досягти високої продуктивності праці.

Необхідно остерігатися категоричного осуду будь-яких цінностей конкретної людини. Може виявитися, що «заробітчанин» з дитинства допомагав братам і сестрам, зараз утримує велику сім'ю або має певні захоплення, які потребують великих витрат, або нарешті створює стартовий капітал для своєї справи. Він готовий інтенсивно працювати, але прагне добре заробити. «Сибарит» може бути фізично або психологічно слабкою людиною, але в той же час творчою або мати інші чесноти і т.д.

Мотиваційні типи значною мірою визначають сферу діяльності, у якій людина буде ефективно трудитися і більш повно самореалізовуватися. Наприклад, «наставник» — це гарний викладач, «учений» — науковий працівник, «командир» — керівник і т.д. Цінності «альтруїста» особливо важливі для педагога, лікаря. Разом з тим необхідно пам'ятати, що розглянуті типи — це психологічні трудові типи, і вони не збігаються цілком з функціональними типами. Так, один менеджер більшою мірою «командир», інший — «новатор» і т.д.

Необхідно пам'ятати, що мотиваційні типи, цінності — це лише потенції людей, які тою чи іншою мірою реалізуються залежно від зовнішнього середовища і ситуації (див. §2.3), причому за наявності різноспрямованих внутрішніх мотивів вплив зовнішніх факторів, соціальних норм, традицій, рольових стереотипів, досліджених у соціальній психології, зростає, підсилюється роль установок, вироблених у результаті поєднання потреби з певною трудовою ситуацією. Але все ж вказані потенції — вихідна складова особистості людини, яка визначає її трудову поведінку.

Таким чином, трудовий тип або їх сполучення у мотиваційному портреті — це важлива характеристика людини як суб'єкта трудової діяльності.

Перелік трудових типів, присутніх у малій (див. словник) або професійній групі, а також дані про кількість співробітників, які належать до цих типів, можуть бути корисними під час аналізу існуючої корпоративної культури, під час розробки методів мотивації і управління персоналом.

Висновки

1. Відомі численні теорії мотивації діяльності людини — особистісні, процесуальні, ситуаційні та інші, причому кожна з них відбиває об'єктивно існуючу групу закономірностей мотивації поведінки. Тому для вирішення практичних задач необхідно використовувати підходи всіх зазначених теорій.

2. Мотиваційно-поведінковий процес можна розглядати як циклічний процес підготовки і прийняття рішень, який містить етапи:

- а) усвідомлення власних цілей та етичних норм, аналіз середовища;
- б) аналіз можливостей з урахуванням минулого досвіду, оптимізація і прийняття рішень, акт волі;
- в) дія, оцінка її результату з урахуванням рівня домагань;
- г) винагорода, відчуття задоволеності від праці з урахуванням справедливості винагороди, її суб'єктивної корисності, гласності й часу одержання.

Процес включає зворотні зв'язки — суб'єктивні оцінки ймовірності результату, цінності винагороди, загального вдоволення від праці.

3. Процес мотивації є багатокритеріальним процесом. Однією з гіпотез можна вважати таку: загальна сила мотивації є адитивною згортою зважених часткових сил мотивації, кожна з яких дорівнює добутку значимості мотиву і функцій урахування рівня домагань, імовірності результату дії, заохочення результату, відстрочки заохочення, його справедливості і суб'єктивної корисності.

4. Люди істотно відрізняються один від одного за структурою їх мотиваційної сфери — набору і вагомістю найбільш значимих цінностей. З цього погляду була встановлена і отримала підтвердження подальшим факторним аналізом наявність таких трудових типів і груп:

група «трудоцентрист» — типи: «майстер», «новатор», «учений»;

група «соціоцентрист» — типи: «альтруїст» і «наставник»;

група «соціоюзер» — типи: «командир» і «честолюбєць»;

група «біоцентрист» — типи: «сибарит» і «заробітчанин».

Для кожного типу характерні певні головні цінності, наприклад, для «майстра» — «можливість досягнення досконалості в роботі», для «альтруїста» — «користь суспільству або конкретним людям», для «заробітчанина» — «гарний заробіток» і т.д.

Трудовий тип є результатом передачі культурної спадщини і її розвитку внаслідок і спеціалізації і трудового досвіду.

Контрольні запитання

1. Визначення понять: «потреба», «цінність», «мотив», «мотивація».
2. Чому на початку книги розглядаються питання про цінності людини та її мотивацію?
3. Групи теорій мотивації.
4. Теорія мотивації А. Маслоу.
5. Інші особистісні теорії мотивації (К.Адельфера, Мак-Клелланда, Ю.Козелецького і т.д.).
6. «Істинні» потреби, які складають сутність людини за Е. Фроммом.
7. Альтруїзм. «Любов до ближнього» і «любов до дальнього».
8. Зв'язок мотивації з трудовою діяльністю у дослідженнях вітчизняних психологів.
9. Сенс життя і діяльності.
10. Система факторів, які обумовлюють поведінку людини (інтегративна схема, яка враховує особистісні, ціннісні та ситуаційні теорії мотивації).
11. Процесуальні теорії мотивації.
12. Мотиваційно-поведінковий процес з позиції теорії прийняття рішень. Етапи цього процесу.
13. Модель сили мотивації з урахуванням багатокритеріальності цього процесу.
14. Визначення понять «мотиваційний тип» і «мотиваційний портрет».
15. Структура трудової мотиваційної сфери людини.
16. Опис основних трудових типів: «майстер», «альтруїст», «командир», «сибарит», «заробітчанин» та ін.
17. Типоутворюючі цінності та цінності особистісного розвитку.