

Ігор ОСТАПІЙОВСЬКИЙ,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО;
Ірина РАДЕЦЬКА,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО

Сутність та значимість первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами»

Проаналізовано сутність первинних та змістових теорій мотивації. Розкрито їх значимість в «управлінні людськими ресурсами».

Ключові слова: управління закладами загальної середньої освіти, мотивація, первинні та змістові теорії мотивації, «управління людськими ресурсами».

Ihor Ostapiovskyi, Iryna Radetska. The Essence and Significance of Primary and Substantive Motivation Theories in «Human Resource Management».

The essence of primary and content theories of motivation were analyzed. Their importance in «human resource management» is revealed.

Keywords: management of institutions of general secondary education, motivation, primary and content theories of motivation, «human resources management».

Постановка проблеми. Стратегічним завданням освітян України є реалізація Концепції «Нова українська школа». Успішне впровадження положень НУШ немислиме без ефективного управління закладами загальної середньої освіти. В основу такого управління має бути покладено ідею освітнього та інноваційного менеджменту.

Реалізувати управління закладом загальної середньої освіти на засадах освітнього та інноваційного менеджменту зможе реальний лідер, авторитетна та харизматична особистість. Саме їй до снаги створити умови для успішної діяльності не окремих індивідів, а ефективної праці команди, робочих груп. Створення команди однодумців, забезпечення реального партнерства, самоуправління та самоконтролю можливе за умови відходу від використання «менеджменту персоналу» до впровадження «управління людськими ресурсами». Важливе значення у цій діяльності також відводиться належному мотивуванню учасників освітнього процесу.

Особливості цього процесу розкрито у первинних та змістових теоріях мотивації. Актуальність проблематики та її важливість для успішного функціонування закладів освіти зумовили вибір теми нашої розвідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивування особистості у менеджменті є актуальною

проблемою. Цінними для розуміння сутності та прикладної спрямованості теорій мотивації є праці Д. Бутенко, М. Головатого, Г. Осовської, О. Осовського, М. Полюк, А. Резнікової, П. Сладкевич, А. Колот, Г. Назарової, І. Шпекторенко. Для розкриття природи та значимості менеджменту «управління людськими ресурсами» є наукові дослідження Л. Даниленко, О. Зайченко, Л. Карамушки, В. Кузнецової, Й. Ситник.

Метою статті є розкриття й обґрунтування сутності та значимості первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами».

Виклад основного матеріалу. Провідними категоріями нашого дослідження є «управління людськими ресурсами» та теорії мотивації. Для ґрунтовного розкриття тематики статті вважаємо за необхідне розкрити сутність та значимість цих категорій.

Необхідність переходу від «менеджменту персоналу» до «менеджменту людських ресурсів» зумовлена зміною пріоритетів до управління закладами загальної середньої освіти. За умов реалізації адміністративно-функціональної моделі управління важливим є «менеджмент персоналу», зорієнтований на формування організації працівниками із відповідними індивідуальними якостями для чітко визначених функціональних обов'язків.

У наш час основним пріоритетом освітан є реалізація Концепції НУШ. Втілення положень Нової української школи вимагає переходу від звичайного управління до менеджменту, якому притаманне партнерство, кооперування праці, лідерство. Сформувані такі колективи можливо за умов упровадження концепції «управління людськими ресурсами». Відмінність «управління людськими ресурсами» від «менеджменту персоналу» полягає: у визнанні працівників організації «соціальним багатством», здатним удосконалюватися і самовдосконалюватися; у стратегічному плануванні людських ресурсів; у використанні механізмів залучення працівників до прийняття та ухвалення управлінських рішень, в укладанні колективних трудових угод; у перенесенні уваги з «організаційного клімату» на формування «організаційної культури»; ефективність діяльності організації досягається не завдяки роботі індивіда, а праці команди або робочої групи; в довготривалому розвитку індивідуального потенціалу працівників у процесі навчання; у налагодженні взаємної довіри з підлеглими; у збільшенні ролі самоуправління та самоконтролю в процесі управління організацією [6, с. 188–189].

Упровадження менеджменту «людських ресурсів» великою мірою визначається здатністю керівника закладу загальної середньої освіти ефективно використовувати механізми мотивування учасників освітнього процесу в управлінні школою. Саме тому теоретико-практичні аспекти мотивації є проблемою дослідження представників багатьох наук. Психологи вважають, що мотивацію складають спонукання, які викликають активність організму і визначають її спрямованість. Ними можуть бути усвідомлювані або неусвідомлювані психічні фактори, що спонукають індивіда до здійснення певних дій і визначають їхню спрямованість та цілі. Також мотивацію можна розглядати як сукупність зовнішніх або внутрішніх

умов, які викликають активність суб'єкта і визначають її спрямованість [11, с. 264].

Для представників економічної науки мотивація є процесом стимулювання самого себе та інших людей до діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей організації [7].

Педагоги розглядають мотивацію як систему мотивів або стимулів, яка спонукає людину до конкретних форм діяльності чи поведінки [2, с. 217]. Зокрема, І. Остапівський та Т. Остапівська, розглядаючи мотивацію як функцію управління закладом освіти, трактують її як процес спонукання підлеглих до виконання цілей організації. Складові цього процесу – потреба, мотив, стимул, винагорода. Усі перераховані елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування, який вони розглядають у вигляді технології, представленої шістьма етапами. Перший етап – виникнення потреби; другий – пошук засобів задоволення потреби; третій – визначення цілей; четвертий – виконання конкретних дій; п'ятий – отримання винагороди за виконані дії; шостий етап – відчуття задоволення потреби [8].

Із проведеного вище аналізу випливає, що в основі виникнення мотивації лежить потреба. Такий підхід до виникнення мотивації у науці притаманний представникам змістових теорій мотивації. Вчення про мотивацію формувалося як на емпіричному рівні, так і на науковому. Тому в менеджменті, окрім змістових теорій мотивації, існують ще первинні теорії мотивації (див. табл. 1).

Першою серед первинних теорій була теорія «батога і пряника» [1; 4; 5]. Вона склалася історично в процесі розвитку людського суспільства. В її основу покладено покарання (умовний *бати́р*) та *пряник* (винагорода). Бато́гом слугував страх, голод, тілесне покарання. Пряником була матеріальна чи інша винагорода. Діям керівника були притаманні два протилежні напрями впливу на підлеглих. Один був

Таблиця 1

Класифікації первинних та змістових теорій мотивації

№ з/п	Теорії мотивації	Різновиди теорій мотивації
1	Первинні теорії мотивації	1. Теорія «батога і пряника» 2. Теорія «X–Y–Z»
2	Змістові теорії мотивації	1. Теорія Абрахама Маслоу 2. Теорія Клейтона Альдерфера 3. Теорія Девіда Мак-Клелланда 4. Теорія Фредеріка Герцберга

заснований на погрозах та примусі, інший передбачав надання підлеглим певної винагороди. Елементи цієї теорії частково збереглися у наш час. Підтвердженням цього є присудження Нобелівської премії в галузі економіки американським ученим Леонідові Гурвичу, Ерікові Маскіну та Роджерові Маєрсону за створення теорії оптимальних механізмів, або «Третій шлях». Ця теорія передбачає комбінацію «пряника» ринкової економіки та «батога» командної економіки. Відповідно до неї кожен гравець має стимул вести себе так, як визначає це конструктор, який конструює механізм поведінки, або задає правила гри [9].

Окрім теорії «батога і пряника», існують три протилежні між собою теорії: «Х», «Y» та «Z» [1; 4; 5; 9; 10]. Перші дві розроблені Д. Мак-Грегором, а третя – В. Оучі. За теорією «Х», люди за природою є ледачими й уникають відповідальності за свої вчинки. Тому їхню діяльність необхідно контролювати, переконувати у необхідності працювати і постійно керувати ними, чітко вказуючи, що вони повинні виконувати. Роботу «моделі» людини «Х» необхідно мотивувати, задовольняючи її первинні потреби.

Антиподом теорії «Х» є теорія «Y». Відповідно до неї, у мотивах людей домінує бажання добре працювати. Залежно від умов праці, людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання. Людина за своєю природою не є лінивою. Вона готова використовувати свої знання. Контроль та покарання не головні стимули до праці. Найбільшою винагородою для таких людей є задоволення потреби у самореалізації. Стимули спонукання до праці цієї теорії розміщуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус [10].

Дещо відмінною від теорії «Х» та «Y» є теорія «Z». Відповідно до неї люди надають перевагу працювати в групі та приймати рішення групою. Мотивами для праці є суспільні та біологічні потреби. Люди готові нести відповідальність за результати власної діяльності. Перевага в оцінці їхніх дій надається неформальному контролю, побудованому на основі використання чітких методів та критеріїв оцінки. На підприємстві повинна існувати ротація кадрів, умови для самоосвіти. Адміністрація повинна піклуватися про працівників, забезпечувати їм стабільні цілі діяльності на довгу перспективу, сприяти кар'єрному зростанню. Відповідно до теорії «Z» людина є основою колективу і лише вона забезпечує успіх тієї чи іншої організації. Мотивація передбачає матеріальне та моральне заохочення і створення умов для самоствердження.

Проаналізувавши теорії «Х», «Y» та «Z», можна зробити висновок, що керівник закладу освіти повинен добре бути обізнаним із ними і творчо їх використовувати залежно від «моделі» працівника.

Працюючи над проблемою дослідження, встановлено, що значний вплив на розвиток вчення про мотивацію мали змістові теорії. Основу їх складають потреби, які стимулюють людину до діяльності. Однією із найвідоміших є теорія А. Маслоу [1; 4; 5; 10]. Згідно з нею, основу поведінки людини складають потреби. Вчений виділяв п'ять груп потреб: фізіологічні, потреби безпеки, потреби приналежності та любові, потреби у визнанні, потреби у самовираженні. Усі вони формують своєрідну піраміду і розташовані у строгій ієрархічній послідовності. Основу піраміди складають первинні потреби, а вершину формують вторинні. До первинних потреб Маслоу відносив фізіологічні та потреби безпеки. Вторинні потреби у теорії Маслоу представлено потребами приналежності та любові, потребами у визнанні й самовираженні. Реалізація їх відбувається строго послідовно у висхідному порядку – від первинних потреб до вторинних.

Вважаємо, що менеджер повинен бути обізнаний із цим вченням і в практичній діяльності створювати належні умови для реалізації підлеглими як первинних, так і вторинних потреб.

Теорія А. Маслоу за строгий схематизм, який не завжди буває у буденному житті, піддавалася критиці й була модифікована Клейтоном Альдерфером. Модель, запропонована К. Альдерфером, дещо схожа із теорією Маслоу. Обидві передбачали ієрархічну структуру потреб, але Альдерфером кількість потреб скорочено до трьох. Учений виділяв: потреби у зростанні (фізичне здоров'я, благополуччя); потреби у взаємозв'язках (взаємини з іншими людьми, що дають задоволення); потреби у зростанні (розвиток внутрішнього потенціалу, прагнення до особистого зростання, розширення компетенції). На відміну від теорії Маслоу, у концепції Альдерфера задоволення потреб особистості є більш складним – цей процес відбувається як по висхідній, так і підпорядковується принципу «фрустрації – регресії» [7]. Це означає, що працівник може повернутися до задоволення потреби нижчого порядку, якщо задовольнити потребу вищого – не вдалося. Теорія Клейтона Альдерфера є більш гнучкою і дозволяє керівнику творчо її використовувати у мотивуванні підлеглих.

Окрім теорії Клейтона Альдерфера, цікавою є теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда [3]. Вчений вважав, що деякі потреби формуються в людини протягом життя під впливом обставин, навчання, життєвого досвіду. До таких потреб він відносив

потребу досягнення успіху, потребу у співучасті, у владі. Потреба досягнення успіху спонукає людину виконувати складні завдання, досягнути високих стандартів у виконанні тих чи інших завдань, перевершити інших. Ці завдання люди ставлять самостійно. Вони зацікавлені постійно отримувати високі результати. З метою підвищення мотивації цих осіб учений рекомендує регулярно підтримувати з ними зворотний зв'язок і схвально відгукуватися про їхні досягнення. Разом з тим, Д. Мак-Клелланд застерігав, що потрібно враховувати й те, що деякі люди в намаганні завжди бути успішними можуть ставити перед собою нескладні завдання та уникати прийняття ризикованих рішень.

Особи із розвинутою потребою у співучасті намагаються встановлювати та підтримувати гарні стосунки, уникають конфліктів. Вони є гарними координаторами та інтеграторами, вміють налагоджувати нормальні взаємини в колективі, залагоджувати конфлікти зі споживачами послуг.

Для людей із розвинутою потребою влади притаманне прагнення контролювати усі процеси, які відбуваються навколо них. Такі люди проявляють бажання впливати на поведінку колег, із задоволенням беруть відповідальність за їхні дії. Мак-Клелланд вважав, що наявність такої потреби дозволяє людині зробити кар'єру та обійняти керівну посаду.

Ідеї Мак-Клелланда мають практичну значимість. Їхнє розуміння керівником закладу освіти дозволяє йому успішно реалізувати ідеї «менеджменту людських ресурсів», забезпечити реальне партнерство та самоуправління.

Досить актуальною є теорія мотивації американського дослідника Фредеріка Герцберга. В основі її – дві категорії потреб: гігієнічні та мотиваційні фактори.

Гігієнічні фактори включають середовище, в якому виконується робота. Вони на мотивацію не впливають. До гігієнічних факторів можна віднести:

- умови праці;
 - розмір заробітної плати;
 - стабільність виплат заробітної плати;
 - безпека праці;
 - гарантії;
 - політика компанії;
 - міра безпосереднього контролю за роботою.
- До мотиваційних факторів належать:
- досягнення;
 - визнання;
 - професійний та кар'єрний ріст;
 - успіх;
 - визнання людини як особистості;
 - відповідальність за доручену справу [10].

Проаналізувавши теорію Фредеріка Герцберга, можна зробити висновок, що керівникам закладів освіти в процесі мотивування підлеглих необхідно основну увагу звертати на вторинні потреби особистості. Але це не означає, що можна ігнорувати гігієнічні фактори, оскільки їхнє невиконання викликає незадоволення працівників.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено актуальність менеджменту «людських ресурсів» та проблеми мотивування учасників освітнього процесу. Проаналізовано сутність цього менеджменту, зміст і значимість первинних та змістових теорій. Установлено, що первинні теорії мотивації представлено теорією «батога і пряника» й теоріями «Х», «Y» та «Z». В основі змістових теорій є потреби особистості, які виступають стимулом людини до праці. Першою була теорія А. Маслоу. Пізніше проблема мотивації знайшла відображення у теоріях К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда і Ф. Герцберга. Розкрито сутність цих теорій і окреслено шляхи практичного використання менеджерами освіти.

Проведене дослідження дозволило визначити перспективи подальших наукових пошуків. Ними є вивчення процесних теорій мотивації.

Використані джерела

1. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_79
2. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
3. Зміст теорії набутих потреб Мак-Клелланда. URL: <https://studfile.net/preview/2462887/page:29/>
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Лук'янченко Н. Д., Бунтовська Л. Л. Мотивація персоналу : навч. посіб. Донецьк : ДонНУ, 2004. 302 с.
6. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 664 с. URL: http://megalib.com.ua/book/29_Osnovi_menedjmenty.html
8. Остапівський І. Є., Остапівська Т. П. Взаємообумовленість та взаємозв'язок функцій управління. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/10534/1/management.pdf>
9. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
10. Теорії мотивації персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/45/3148.html>
11. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.