

Шифр «ПЕРЕМОЖЦІ»

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ З ВИКОРИСТАННЯ
МОТИВАЦІЙНОГО РЕСУРСУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	С. 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ У СФЕРАХ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	С. 6
1.1. Базова термінологія з проблематики мотивації.....	С. 6
1.2. Розвиток теорії мотивації як основа вивчення заходів з охорони праці.....	С. 9
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	С. 15
2.1. Використання методики К. Земфір у модифікації А.А. Рейна для опрацювання заходів з використання мотивації у сфері праці та охорони праці.....	С. 15
2.2. Опрацювання заходів з подолання демотивації у сфері охорони праці на основі напрацювань Д. Дічевої та її співавторів.....	С. 19
ВИСНОВКИ.....	С. 22
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	С. 25

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із найважливіших завдань інженера з охорони праці є залучення всіх учасників колективної взаємодії до свідомого виконання приписів з безпеки та гігієни праці. Відтак має йтися про створення ефективного механізму приведення в дію всіх ланок організаційної структури підприємства, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є обґрунтована система мотивації та мотивування, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб даного об'єкта. Дійсно, жодна дія людини не відбувається без мотивації.

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє кожен конкретний працівник власну трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить її ставлення до заходів з безпеки та гігієни праці..

На початковій стадії досліджень значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л.Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль та Е. Мейо. Водночас наукові розвідки у відповідній сфері суспільних відносин розпочинали і тогочасні українські вчені. Так, М. Туган-Барановський одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб людини як основи для мотиваційних заходів, які виклав у статті «Психологічні фактори суспільного розвитку». Ці потреби він розподілив на п'ять груп: 1) фізіологічні: повітря, їжа, вода, відпочинок тощо; 2) статеві: секс; 3) симптоматичні інстинкти і потреби: безпека, самозбереження; 4) альтруїстичні: безкорислива турбота про інших; 5) потреби практичного характеру: житло, гроші тощо) [див.: 1, с. 198-199].

Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Їхню теоретичну спадщину творчо розвивають Ю. Андрійчук, К. Гайдученко, О. Гірняк, А. Колот, О. Харчишина та деякі інші українські вчені.

Усі основні методи дослідження мотивації на основі напрацювань теоретиків з окресленої проблематики можна розділити на дві категорії:

- 1) прості опитувальні методи, включаючи анкетування і співбесіду;
- 2) психодіагностичні методи – спеціальні опитувальники, тести, в тому числі і проектні.

Природно, що використання останніх методів має бути віднесено до прерогатив психологічної науки. Першим з перелічених методів вже традиційно відводиться значна увага тими дослідниками, які опрацьовують різнобічні аспекти соціально-трудова відносин та сфери охорони праці. На сьогодні чи не найбільш змістовною та значущою для відповідної сфери соціально-трудова досліджень є праця А. Колота «Мотивація персоналу» (К., 2006). У даному разі слід звернути увагу і на міждисциплінарність наукового пошуку.

Мета й завдання дослідження. *Метою роботи з урахуванням зазначених аргументів визначено науково-теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних заходів у сфері соціально-трудова відносин (з акцентом на охороні праці).*

На основі зазначеної мети сформульовано наступні *завдання*:

- узагальнити теоретичні напрацювання з проблематики комплексного характеру мотиваційних заходів у сфері соціально-трудова відносин;
- розробити та обґрунтувати комплекс пропозицій щодо удосконалення мотиваційних заходів у сфері охорони праці (на основі використання методики К. Земфір у модифікації А.А. Рейна, а також на основі напрацювань Д. Дічевої та її співавторів).

Об'єктом дослідження обрано мотивацію та мотивування у сфері соціально-трудових відносин та охорони праці, а *предметом* – розроблення пропозицій щодо удосконалення мотиваційних заходів з безпеки і гігієни праці.

Реалізація поставленої мети та завдань дослідження ґрунтується на застосуванні *комплексу методів*, а саме: методу системного аналізу (для з'ясування комплексності окресленої проблематики, гармонійного поєднання мотиваційних заходів, мотивації та демотивації як складних і взаємопов'язаних феноменів); структурно-функціонального методу (для з'ясування та уточнення участі в мотиваційних заходах різних учасників соціально-трудових відносин), анкетування (як необхідного інструменту для опрацювання практичного матеріалу щодо відношення до охорони праці учасників соціально-трудових відносин), а також абстрактно-логічного методу (для узагальнення теоретичних положень, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і обґрунтування висновків і пропозицій).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що виокремлено працезохоронний аспект в теоретичній спадщині теорії мотивації.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що на основі використання методики К. Земфір у модифікації А.А. Рейна, а також на основі напрацювань Д. Дічевої сформульовано та обґрунтовано рекомендації щодо виявлення компонентів мотивації у сфері охорони праці на конкретному підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, МОТИВУВАННЯ, ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ, ОХОРОНА ПРАЦІ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ У СФЕРАХ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА ОХОРОНИ ПРАЦІ

1.1. Базова термінологія з проблематики мотивації

Мотивація у загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей. У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування. **Мотив** у загальному розумінні – це переважно усвідомлювані спонукання особистості до діяльності, яка пов'язана із задоволенням певних потреб. **Мотивування у сфері охорони праці**, за нашою оцінкою, – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей щодо належного забезпечення безпеки і гігієни праці. **Мотиватори** у сфері охорони праці, – це фактори, які становлять сутність мотиваційного процесу і обґрунтовують прийняття рішень щодо дотримання та творчого розвитку приписів з безпеки і гігієни праці.

Дійсно, для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Вже традиційно термін мотивація наповнюється внутрішнім та зовнішнім змістом.

Внутрішня мотивація притаманна особистісним якостям людини, яка розуміє, що і навіщо робить, прагне зберегти та примножити отриманий позитивний результат (але спонукальним мотивом також може бути і прагнення подолати труднощі або позбутися «поганого» результату).

Зовнішня ж мотивація охоплює чинники, що впливають на людину ззовні з метою зміни чи коригування її поведінки у заданому напрямку (наприклад винагороди і заохочення або, навпаки, штрафи і несхвалення).

Все це зайвий раз свідчить про важливість виокремлення суто внутрішніх та зовнішніх чинників, які сукупно впливають на поведінку індивіда у всіх сферах суспільних відносин, у тому числі, і в її відношенні до забезпечення безпеки та гігієни праці на робочому місці.

Сутність та особливості внутрішньої мотивації якнайповніше розкриваються в «теорії самодетермінації» (англ. Self-determination theory; SDT) – психологічному підході до розуміння людської мотивації, особистості та психологічного благополуччя (автори – американські психологи з Рочестерського університету Едвард Л. Десі та Річард М. Райан). Основою цієї теорії є положення щодо природності чи «уродженості» (тобто початкової їхньої заданості у людини) трьох наступних психологічних потреб:

(1) потреба в «самодетермінації» (або потреба в автономії), яка являє собою прагнення відчувати себе ініціатором власних дій, самостійно контролювати свою поведінку;

(2) потреба в компетентності, під якою мається на увазі бажання суб'єкта досягти певних внутрішніх і зовнішніх результатів, прагнення бути ефективним в чому-небудь;

(3) потреба у взаємозв'язку з іншими людьми (relatedness need), яка позначає прагнення суб'єкта до встановлення надійних відносин, заснованих на почуттях прихильності та приналежності [2, р. 7-8].

У річищі соціально-трудова відносин теорія самодетермінації розглядається як прагнення суб'єкта трудової діяльності виконувати роботу заради інтересу до самого процесу роботи, задоволення і радості від її виконання. Внутрішньо мотивована людина сумлінно та старанно виконує власні трудові обов'язки не під впливом якихось зовнішніх заохочень чи

можливих покарань, а завдяки власній настроєності на досягнення позитивного результату.

До основних завдань **зовнішньої мотивації** відносяться:

- визнання та відзначення праці співробітників, що досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої та ділової активності;
- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг успішних та творчих працівників;
- підняття морального стану колективу через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності.

Зовнішня мотивація трудової діяльності загалом залежить від кваліфікації та усвідомленого відношення до використання мотиваційного ресурсу з боку роботодавців та керівників. Найбільшого успіху у цьому відношенні досягають керівники, які приділяють однакову увагу матеріальним та нематеріальним формам заохочення працівників до виконання власних обов'язків, до усвідомленого виконання приписів та настанов з охорони праці.

На сьогодні вже налічується декілька десятків тлумачень терміну «мотивація», які різняться в окремих аспектах щодо спонукальних чинників людини до дій чи бездіяльності. Загалом же їх можна звести до двох основних підходів. Перший з них базується на різнобічних варіаціях класичного розуміння, згідно з яким мотивація є процесом стимулювання самого себе та оточуючих до певного виду діяльності (чи навіть точніше, діяння, адже саморегуляція поведінки може бути налаштована і на пасивне сприйняття дійсності та уникнення від якоїсь дії). У річищі другого підходу розводяться поняття «мотивації» та «стимулювання», і власне під

мотивацією розуміється внутрішня націленість людини на певну поведінку, а під стимулюванням – зовнішні впливи.

1.2. Розвиток теорії мотивації як основа вивчення заходів з охорони праці

Упродовж усього часу формування теорії менеджменту аналізувалися і різні аспекти проблематики мотивації. Цей термін вперше застосував ще в середині XIX ст. німецький мислитель Артур Шопенгауер, стверджуючи, що мотивація – це внутрішній процес вільного вибору індивідом тієї чи іншої моделі поведінки, яка обґрунтовується впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів для задоволення власних нужд та бажань, тобто певних потреб.

Проте, теорія мотивації у буквальному розумінні поняття стала розроблятися лише на початку XX ст. При цьому слід зауважити, що будь-який авторитетний вчений в окресленій сфері наукових інтересів не лише копіює чи тлумачить досягнення попередників, але і вносить власний внесок у спроби творчого осмислення та розуміння мотивації. Не випадково, як стверджує К. Гайдученко, «будь-які класифікації та схеми апріорі обмежені та редуційні, тобто спрощують багатогранність індивідуальної мотивації людини до шаблонів, а деколи навіть і ярликів» [3, с. 110].

Однією з перших теорій мотивації праці є теорія Ф.У. Тейлора, яка була опрацьована на початку XX століття. Першочергово вона будувалася на концепції раціональної людини, а мотивація передбачала переважно використання економічного стимулювання, а також на пріоритеті індивідуальних форм організації і стимулювання праці перед колективними, (за Тейлором, легше підібрати і навчити декілька людей, кожен з яких, володіючи однією-двома здібностями, виконував би одну-дві функції, ніж знайти і вивчити одну людину, що володіє всіма якостями та може виконувати широкі обов'язки). Так, у праці «Наукова організація праці» він

наголошував, що «найголовнішим завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні із максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника», а «найважливішим завданням адміністрації підприємства, та і самих робітників, має бути навчання та розвиток кожного окремого працівника» [4, с.6, 7].

Опрацьована Ф.У. Тейлором система наукової організації праці, крім ідеї раціонального виконання робіт, значною мірою спрямована на підвищення трудової мотивації працівника. Це завдання вирішувалося, з одного боку, через врахування мотивації при відборі працівників (пошук працівників, зацікавлених у підвищенні заробітку, готових для цього працювати інтенсивніше), а з іншої – за рахунок чіткішої ув'язки результатів праці і отримуваної грошової винагороди. В якості головних мотиваторів в межах цієї моделі обрані два чинники: гроші, які працівник отримує за свою роботу, та його розуміння того, як результати праці пов'язані із розміром заробітної плати. Водночас Ф.У. Тейлор повністю відмовився від психологічних і соціально-психологічних чинників підвищення трудової активності робітників.

У 30-ті рр. ХХ ст. для передових вчених вже стало зрозумілим, що для успішного управління мотивацією слід враховувати не лише економічні та соціальні, але і психологічні фактори.

Відтак не випадково на зміну теорії Тейлора прийшла «концепція людських відносин», автором якої був Е. Мейо. Вивчаючи вплив різних чинників (умови і організація праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки та стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, він зробив висновок про особливу роль у виробництві людського чинника. Е. Мейо особливо наголошував на тій обставині, що концентрація уваги керівників на соціальних і психологічних аспектах трудової діяльності людини – це основний шлях до вирішення суспільних протиріч і забезпечення соціальної стабільності суспільства.

На думку О. Харчишиної, серед важливих висновків, зроблених Е. Мейо, були наступні:

1) задоволення базових потреб працівників є запорукою продуктивності їх праці;

2) чітко розроблені інструкції і виробничі операції, висока заробітна плата не є головними мотиваторами до підвищення продуктивності праці, значно важливішим є задоволення потреб та соціально-психологічний клімат у колективі;

3) керівник повинен надавати працівникам певну самостійність і можливість контролювати найпростіші, рутинні роботи [5].

Для подальшого розвитку теорії мотивації непересічне значення відводиться напрацюванням щодо ієрархії потреб А. Маслоу, якими закладався міцний підмурок для проведення фундаментальних та прикладних досліджень у даному напрямкові.

У відповідності з його теорією ієрархії потреб люди відчують певний набір чітко виражених потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи, розташовані ієрархічно. До них відносяться:

- фізіологічні потреби (рівень 1);
- потреба у безпеці (рівень 2);
- соціальні потреби (рівень 3);
- потреба у пошані і самоствердженні (рівень 4);
- потреба у самовираженні (рівень 5).

Як визначив автор теорії, тільки незадоволені потреби здатні мотивувати людей. До того ж, потреби вищих рівнів не мотивують людини, поки не задоволені хоча б частково потреби нижчого рівня. Тобто, якщо яка-небудь потреба задоволена, то на її місце стає наступна, що вимагає задоволення. Причому, первинні потреби вимагають якнайшвидшого задоволення, тоді як вторинні діють на людину тільки після задоволення первинних. Важливо відзначити, що вторинні потреби можуть бути задоволені більш великим числом способів, ніж первинні [6].

У 50-60-х роках ХХ століття Ф. Герцбергом було проведено дослідження, метою якого було виявлення чинників, що надають мотивуючий і демотивуючий вплив на людину. До цього вважалося, що стан задоволеності і незадоволеності людини протилежні. Але, виявляється, не все так однозначно. Висновки, зроблені Герцбергом, полягали в тому, що стан задоволеності та незадоволеності є незалежними. Іншими словами, ліквідація чинників, що викликають незадоволеність, не призводило до збільшення задоволеності і навпаки.

Ф. Герцберг виділив дві групи чинників трудової діяльності: 1) зміст роботи (*job content*), 2) умови роботи (*job context*), тобто зарплата, політика компанії, міжособистісні стосунки. Його двохфакторна концепція заснована на тезі про те, що лише зміст роботи виступає чинником мотивації, тобто підвищує задоволеність працею, тоді як умови праці лише викликають незадоволення і не є мотиваторами.

Значний внесок у вивчення механізму спонукань людини до праці внесла теорія посилення мотивації тогочасного дослідника Б. Скіннера, яка є досить простою і зручною для практичного використання. Ця теорія відбиває важливий аспект мотивації— її залежність від минулого досвіду людей. Схематично механізм поведінки за Скіннером можна зобразити в такий спосіб: стимули→поведінка→наслідки→майбутня поведінка.

Відповідно до цієї моделі, наявність стимулів викликає визначену поведінку людини. Якщо наслідки поведінки позитивні, то працівник буде аналогічно поводитися в такій же ситуації в майбутньому, тобто його поведінка повториться. Якщо ж наслідки негативні, то надалі він або не буде реагувати на подібні стимули, або змінить характер своєї поведінки. Кількаразові повторення тих самих результатів призводять до формування у людини визначеної поведінкової установки.

Основний внесок у розвиток процесуальних теорій вніс В. Врум. В основу його роботи покладена теорія очікувань, яка заснована на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети

лише тоді, коли вона впевнена у великій вірогідності задоволення своїх потреб. У річищі даної теорії вводяться три поняття, що складають основу мотиваційних механізмів людської поведінки 1. Очікування того, що зусилля працівника призведуть до поставленої мети або до бажаного результату; 2. Інструментальність – розуміння того, що виконання роботи і досягнення необхідного результату є основною умовою (інструментом) для здобуття винагороди; 3. Валентність – значущість винагороди для працівника.

Відтак і мотивація працівника залежить від його очікувань, пов'язаних з тим, що певна поведінка або дії призведуть до певного результату. Якщо вірогідність того, що зусилля, які додаються, призведуть до результату, є дуже низькою, то це не мотивуватиме працівників. Віра людини в те, що добросовісна робота буде справедливо оцінена і винагороджена керівництвом, визначає інструментальність добросовісної праці для індивіда [див.: 7, с.153]:

Останнім часом у наукових джерелах значно посилюється інтерес до моделей і теорій мотивації, що апелюють до «вищих» рівнів свідомості людини. Однією з перших таких моделей є модель Л. Портера та Е. Лоулера, що поєднує елементи «теорії очікувань» і «теорії справедливості», оперуючи категоріями «зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення» [див.: 8, с. 45].

Значний вплив на українських та російських вчених мала і книга Х. Гекгаузена «Motivation und Handeln» («Мотивація та діяльність»), яка в російськомовному перекладі вийшла в СРСР у 1986 р. На думку вченого, поведінка визначається як мотивоване «зсередини» (інтрінсивно) чи «ззовні» (екстренсивно). Автор визначає мотиви як ціннісні диспозиції «вищого порядку», вони не відіграють вирішальної ролі у підтримці функціонування організму, вони не є вродженими, а розвиваються у процесі онтогенезу та залежать від соціалізації [9, с. 194]. У поняття мотиву, як слушно стверджує вчений, не входять фізіологічно зумовлені потреби у тамуванні голоду,

спраги, потреби у сні тощо. Отже, потреби нижчого порядку Х. Гекхаузен принципово не пов'язує з мотивацією.

Таблиця 1.1

Розвиток теорії мотивації та її зв'язок з працезахоронною проблематикою

Автор теорії	Сутність теорії	Працезахоронний аспект
Ф.У. Тейлор	Мотивація переважно як економічне стимулювання	Поєднання максимального прибутку підприємця та добробуту працівника (головний мотиватор – гроші)
Е. Мейо	«Концепція людських відносин», особлива роль у виробництві людського чинника	Висока заробітна плата не є головними мотиваторами до підвищення продуктивності праці, значно важливішим є задоволення потреб та соціально-психологічний клімат у колективі
А. Маслоу	П'ятирівнева теорія ієрархії потреб	Пряме відношення до мотивації у сфері охорони праці мають потреби другого рівня (потреба у безпеці), дотичне відношення до цього трьох потреб вищого рівня
Ф. Герцберг	Групування чинників мотивації та демотивації	«Двофакторна концепція чинників мотивації у сфері праці: зміст роботи як домінуючий чинник (порівняно з умовами роботи)
Б. Скіннер	Теорія посилення мотивації	Ланцюг від стимулів до поведінки, наслідків та нової поведінки, формування поведінкової установки у сфері трудових та працезахоронних відносин
В. Врум	Процесуальна «теорія очікувань»	Поєднання понять «очікування», «інструментальність» та «валентність»
Л. Портер та Е. Лоулер	Поєднання «теорії очікувань» і «теорії справедливості»	Комплексне поєднання зусиль, сприйняття, отриманих результатів, винагорода та міри задоволення від виконаної роботи
Х. Гекгаузен	Комплексне розуміння: поєднання мотивації і діяльності, перехід від потреб нижчого до вищого порядку	Істинна мотивація виходить далеко за рамки задоволення фізіологічно зумовлених потреб, акцентування уваги на задоволенні від отриманої роботи та від дотримання правил безпеки на робочих місцях

Отже більшості загальних напрацювань з проблематики мотивації властивий наголос на тому, що в основі будь-яких внутрішніх стимулів людини до певного виду діяльності знаходиться праця. Це не є випадковим, адже в цивілізованому суспільстві єдиним загально визнаним шляхом задоволення потреб є професійна праця як трудова діяльність в широкому розумінні.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ

2.1. Використання методики К. Земфір у модифікації А.А. Рейна для опрацювання заходів з використання мотивації у сфері праці та охорони праці

У працезахоронній та економічній літературі поняття «мотивація» трактується неоднаково, хоча більшість визначень розрізняються лише в окремих деталях. Так, деякі автори вважають, що мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Досить часто мотивацію визначають в якості рушійної сили поведінки, а також в якості прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Мотиваційне регулювання як функція управління охороною праці полягає в стимулюванні окремих працівників, спеціалістів, керівників підрозділів за внесок у:

- реалізацію політики підприємства;
- вирішення цільових чи прикладних завдань;
- активну участь та творчу ініціативу у розробці та забезпеченні ефективного функціонування СУОП;
- впровадження та вдосконалення працезахоронних заходів;
- створення робочих місць із безпечними умовами праці та інше.

Завданнями мотивації у сфері охорони праці першочергово є підвищення зацікавленості персоналу в неухильному дотриманні встановлених правил, а також в організації та вдосконаленні виробничого процесу. Однак мотивація може бути спрямована не лише на безпосереднє формування безпечної поведінки, але і на такі категорії безпеки, як:

- розвиток творчої ініціативи;
- підвищення якості, дисципліни, культури процесів роботи;
- посилення відповідальності працівників не лише за індивідуальні, але і за групові результати;
- розвиток змагальності, як між працівниками, так і між підрозділами (що в кінцевому раунді якраз і має привести до вдосконалення надійності функціонування підприємства).

Розробляючи управлінські заходи з посилення мотиваційної складової у соціально-трудовах відносинах, слід не допускати так званого «зрівняльного заохочення», коли всі отримують однаково без огляду на власний внесок у підтримання належного стану безпеки праці. Таке заохочення має витіснятися системою стимулів, коли матеріальні та нематеріальні види заохочень пов'язуються з внеском працівника (підрозділу) в кінцевий результат. До того ж, система мотивації у сфері охорони праці має відзначатися так званим «полімотивованим характером», охоплюючи широкий спектр мотиваційних регуляторів як матеріального, так і нематеріального характеру. Для вирішення різнобічних працезахоронних проблем слід також зацікавити працівника у тому, щоб він працював не лише для себе, але і для колективу. При цьому слід виходити з визнання того достеменного факту, що практично будь-якого працівника можна зацікавити будь-яким мотивом, тому що абсолютно ні на що не мотивованих людей немає! Порушення встановлених норм і правил, і як наслідок - травматизм, свідчать про те, що людина при виконанні трудових та виробничих процесів керується зовсім іншими пріоритетами.

Необхідно знайти такі способи впливу на людей, щоб вони усвідомили необхідність працювати безпечно, створити такі «правила гри», в рамках яких людині було б вигідно дотримуватися встановлених правил. І цей вплив має відчуватися безпосередньо в процесі всієї трудової діяльності. Лише у такому разі пропаганда безпечного образу життя може привести до успіху. По суті, мова йде про формування нової культури управління охороною праці.

Умовні градації стану, що характеризують мотиваційну складову у відношенні працівника до праці та охорони праці можна представити у двох координатних осях: «хочуть – не хочуть», «можуть – не можуть» продуктивно працювати та сумлінно відноситися до стану безпеки і гігієни праці на робочому місці. При цьому можуть виникати ситуації, які групуються в чотирьох поведінкових типах:

- (1) хочуть, але не можуть;
- (2) хочуть і можуть;
- (3) не хочуть і не можуть;
- (4) не хочуть, але можуть.

У зв'язку з цим у фахівців також мають викликати зацікавленість результати спеціальних опитувань, які проводяться на основі методики К. Земфір у модифікації А.А. Рейна. В основу цієї методики покладена концепція зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу. Мета методики – визначити рівень виразності трьох компонентів мотивації: професійної діяльності (внутрішня мотивація), зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації). Також визначаються сім типів мотивації, і їхній показник виразності (значимості) оцінюється за 5-бальною шкалою.

Для аналізу та оцінки в опитування було включено наступні види мотивів:

- 1) заробітна плата;
- 2) тяжіння до підвищення по службі (службова кар'єра);
- 3) прагнення уникнути критики з боку керівників або колег;

- 4) прагнення уникнути можливих покарань чи неприємностей;
- 5) потреба в досягненні соціального престижу та поваги з боку інших;
- 6) задоволення від самого процесу та результату роботи;
- 7) можливість найбільш повної самореалізації якраз в обраній діяльності.

Важливість (значимість) мотивів оцінюється відповідно до наступних критеріїв:

- доволі незначною мірою;
- незначною мірою;
- поєднання незначної та більш значущої міри залежно від поточної ситуації;
- значною мірою;
- вкрай значною мірою.

Таблиця 2.1

Значущість мотивів до праці та до охорони праці (методика К. Замфір в модифікації А.А. Рейна)

Окремі фактори мотивів	1 доволі незначною мірою	2 незначною мірою	3 поєднання незначної та більш значущої міри	4 значною мірою	5 вкрай значною мірою
1. Заробітна плата	1	2	3	4	5
2. Тяжіння до підвищення по службі	2	3	5	4	1
3. Прагнення уникнути критики з боку керівників або колег	1	2	3	5	4
4. Прагнення уникнути можливих покарань чи неприємностей	2	1	5	4	3
5. Соціальний престиж	1	2	5	3	4
6. Задоволення від процесу та результатів роботи	1	2	3	4	5
7. Можливість найбільш повної самореалізації	1	3	5	4	2

Даним опитуванням було охоплено десять працівників (це, переважно, студенти, які поєднують навчання з роботою, а також працівники сфер торгівлі та обслуговування). При цьому враховувалася і та обставина, що повноцінне проведення таких опитувань потребує окремої копійки роботи та вільного доступу до окремих груп здобувачів вищої освіти та працівників, що неможливо здійснити в умовах карантинних обмежень (з огляду на це ми також зупинилися на спрощеному варіанті виставлення та підрахунку балів, усім бажаючим пропонувалося виявити власне відношення до тих чи інших мотиваційних аспектів за п'ятибальною шкалою).

Результати проведеного опитування свідчать про те, що для переважної більшості опитаних мотивація у сфері праці відіграє значну роль (про що першочергово свідчить те, що більшість балів відведено графі «вкрай значною мірою»). При цьому слід підкреслити і те, що навіть з огляду на незначну кількість опитаних майже всі колонки були заповнені (що свідчить про практичну значущість методи, запропонованої К. Замфір).

2.2. Опрацювання заходів з подолання демотивації у сфері охорони праці на основі напрацювань Д. Дічевої та її співавторів

Як уже вказувалося, мотивація у загальному розумінні – це процес стимулювання будь-якої людини чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей як свого підприємства, так і особистих цілей. У якості трудової мотивації слід розглядати прагнення працівника задовольняти певні потреби засобом діяльності у сфері праці. До таких потреб першочергово відноситься створення та примноження різнобічних матеріальних благ.

Проблема мотивації – одна з центральних у роботі з людьми і в соціально-трудовах відносинах зокрема. Безумовно, це стосується і охорони праці. Навіть найуспішніший співробітник, орієнтований на саморозвиток, може втратити інтерес до забезпечення власного ставлення з охорони праці в

силу різних причин. Це свідчить про те, що система мотивації в управлінні людьми є важливою складовою діяльності будь-якої організації.

З урахуванням зазначеного на основі напрацювань Д. Дічевої (D. Dicheva), К. Ірвіна (K. Irwin) та Х. Дічева (Ch. Dichev), які займаються дослідницькою роботою у Вінсто-Салем Університеті (США), нами складено опитувальник з наступними покроковими діями:

- запропонуйте учасникам опитування пригадати ті часи та ситуації під час виконання виробничих обов'язків, в яких вони відчували себе найбільш мотивованими, та яким чином це вплинуло на дотримання ними вимог з охорони праці;

- запропонуйте їм обміркувати причини цього, а потім візьміть аркуш паперу і запишіть якомога лаконічніше – бажано ключовими словами – що саме змусило їх так сильно мотивуватися;

- тепер попросіть їх подумати про часи та ситуації на роботі, в яких вони відчували себе найбільш демотивованими, та яким чином це вплинуло на дотримання ними вимог з охорони праці;

- знову ж таки, попросіть їх розглянути причини цього і, взявши ще один аркуш паперу, записати їх в такому ж короткому форматі;

- обійдіть кімнату, питаючи учасників про позитивні мотиваційні фактори;

- зробіть те ж саме з негативними факторами, використовуючи другий фліп-чарт, якщо він є, щоб їх можна було побачити;

- виділіть фактори, що найбільше зустрічаються, і почніть обговорення з учасниками, щоб в кінцевому підсумку у них було розуміння найбільш поширених – і найбільш дієвих – мотиваторів і демотиваторів;

- у разі належної підготовленості аудиторії використовуйте це як початок обговорення базових теорій мотивації;

- з урахуванням зазначеного формулюйте прикінцеві висновки, уточнюйте порядок денний для розроблення та подальшого вдосконалення

розроблених заходів з мотивування колективу до неухильного дотримання приписів з безпеки і гігієни праці [10, р. 138-139].

У складних умовах сьогодення опитування обмежувалося студентським середовищем. До найбільш важливих чинників, що мотивували студентів до праці (навчання) віднесено наступне: бажання мати гарну роботу; престижність отримання вищої освіти; отримання нових знань; можливість навчатися та працювати з однолітками, які мають схожі інтереси.

До чинників, що мотивували студентів до охорони праці віднесено найперше піклування про власне здоров'я та здоров'я оточуючих, розуміння важливості фахової освіти з цих питань, а також усвідомлення того факту, що працювати слід на більш сучасному та водночас надійному обладнанні. Натомість до чинників, що демотивували до праці (навчання), студенти віднесли наступне: низьку заробітну платню, незадовільний внутрішній клімат в організації, відсутність пільг (соціальних пакетів, страхування), а також поганий графік роботи. До чинників демотивації з охорони праці віднесено: погані чи неналежні умови праці, які не змінюються; халатність безпосереднього керівництва та деяких колег; відсутність заохочення до охорони праці з боку керівництва, а також відсутність кваліфікованого інженера з охорони праці (останнє – за матеріалами практики, яка відбулася у попередньому році).

Вивчення демотивації не може бути самоціллю, адже його кінцевою метою має бути якраз викорінення чи суттєве применшення демотиваційних чинників, а також створення умов для вдосконалення так званої «позитивної мотивації» (під нею у даному разі розуміємо створення належних умов для усвідомленого відношення працівника до забезпечення безпеки і гігієни праці на власному робочому місці).

ВИСНОВКИ

У роботі вирішено актуальне наукове та практичне завдання щодо систематизації науково-теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних заходів у сфері соціально-трудових відносин (з акцентом на охороні праці), що дозволило сформулювати наступні положення, висновки та пропозиції.

1. Дістало подальшого розвитку положення про те, що мотивація у сферах соціально-трудових відносин та охорони праці відзначається комплексним характером і потребує спільних зусиль представників різних наукових шкіл та напрямів. Про це першочергово свідчить систематизація теоретичних напрацювань з окресленої проблематики, зокрема змістовних та процесуальних теорій. Спільним для обох теоретичних напрямів з окресленої проблематики є відведення мотивації надзвичайно важливого значення у процесі розвитку та вдосконалення соціально-трудових відносин. Водночас, незважаючи на застереги Е. Мейо щодо необхідності концентрації уваги керівників на соціальних і психологічних чинниках трудової діяльності людини, цей постулат поки що недостатньою мірою стверджується на практиці. Важливо також відзначити і те, що теоретики мотивації загалом обмежують поле власного аналізу суто економічними чинниками (зокрема, додатковим прибутком, який можна отримати від вдало проведених заходів з мотивації у сфері праці).

Як додатково підтверджено в рукопису, на сьогодні вже налічується декілька десятків тлумачень терміну «мотивація», які різняться в окремих аспектах щодо спонукальних чинників людини до дій чи бездіяльності. Загалом же їх можна звести до двох основних підходів. Перший з них базується на різнобічних варіаціях класичного розуміння, згідно з яким мотивація є процесом стимулювання самого себе та оточуючих до певного виду діяльності (чи навіть точніше, діяння, адже саморегуляція поведінки

може бути налаштована і на пасивне сприйняття дійсності та уникнення від якоїсь дії). У річищі другого підходу розводяться поняття «мотивації» та «стимулювання», і власне під мотивацією розуміється внутрішня націленість людини на певну поведінку, а під стимулюванням – зовнішні впливи. За нашою ж оцінкою, для аналізу використання мотиваційного ресурсу у сфері охорони праці наведений дуалізм у розумінні понятійно-категоріального апарату видається не досить важливим і має першочергово відноситися до прерогатив психологічних досліджень.

2. На основі використання методики К. Земфір у модифікації А.А. Рейна для опрацювання заходів з використання мотивації у сфері праці та охорони праці додатково обґрунтовано положення про те, що при розробленні управлінських заходів з посилення мотиваційної складової у соціально-трудових відносинах слід не допускати так званого «зрівняльного заохочення», коли всі отримують однаково без огляду на власний внесок у підтримання належного стану безпеки праці. Таке заохочення має витіснятися системою стимулів, коли матеріальні та нематеріальні види заохочень пов'язуються з внеском працівника (підрозділу) в кінцевий результат.

У більш конкретному вимірі результати проведеного опитування свідчать про те, що для переважної більшості опитаних мотивація у сфері праці відіграє значну роль (про що першочергово свідчить те, що більшість балів відведено графі «вкрай значною мірою»). При цьому слід підкреслити і те, що навіть з огляду на незначну кількість опитаних майже всі колонки були заповнені (що свідчить про практичну значущість методи, запропонованої К. Земфір).

3. На основі напрацювань Д. Дічевої та її співавторів вперше визначено та обґрунтовано комплекс чинників, що мотивують студентів до належного виконання приписів з безпеки і гігієни праці (при цьому виокремлено аспекти мотивації та демотивації).

До чинників, що мотивували студентів до охорони праці віднесено найперше піклування про власне здоров'я та здоров'я оточуючих, розуміння важливості фахової освіти з цих питань, а також усвідомлення того факту, що працювати слід на більш сучасному та водночас надійному обладнанні. Натомість до чинників, що демотивували до праці (навчання), студенти віднесли наступне: низьку заробітну платню, незадовільний внутрішній клімат в організації, відсутність пільг (соціальних пакетів, страхування), а також поганий графік роботи. До чинників демотивації з охорони праці віднесено: погані чи неналежні умови праці, які не змінюються; халатність безпосереднього керівництва та деяких колег; відсутність заохочення до охорони праці з боку керівництва, а також відсутність кваліфікованого інженера з охорони праці (останнє – за матеріалами практики, яка відбулася у попередньому році).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 **Гірняк О.М.** Мотивація праці у спадщині М. Тугана-Барановського, її сучасний розвиток і практичне застосування. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. Серія: Економічні науки. 2016. № 2 (53). С. 198-204.
- 2 **Ryan R.M., Deci E.L.** Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. N.Y.: The Guilford Press, 2017. 756 p.
- 3 **Гайдученко К.** Демотивація персоналу: причини, симптоми, лікування та профілактика. *Кадровик України*. 2015. № 8 (103). С. 110-117.
- 4 **Тейлор Ф. У.** Наукова організація праці. *Наука управляти: з історії менеджменту*. Хрестоматія / Упоряд. І.О. Слепцов; пер. з рос. Л.І. Козій, М.І.Матрохіна, П.Л.Пироженко. Київ: Либідь, 1993. 304 с. С. 5-40.
- 5 **Харчишина О.В.** Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної структури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2010. № 1. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_1_23.
- 6 **Маслоу А.Г.** Мотивация и личность: [пер. с англ.]. СПб.: Издат. дом «Питер», 2009. 351 с.
- 7 **Магура М., Курбатова М.** Секреты мотивации или мотивация без секретов. СПб.: Питер, 2007. 653 с.
- 8 **Колот А.М.** Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2006. 340 с.
- 9 **Хекхаузен Х.** Мотивация и деятельность: в 2-х томах. [Т. 1] / [пер с нем. Б.М. Величковского]. М.: Педагогика, 1986. 392 с.
- 10 **Darina Dicheva, Keith Irwin, Christo Dichev.** The role of activity motivators and demotivators in gamifying learning. *International Journal «Information Theories and Applications»*. 2019. Vol. 26, Number 2. P. 134-146. URL: <http://www.foibg.com/ijita/vol26/ijita26-02-p03.pdf>

