

УДК 323.25+331.101

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Надя Цюра

*Львівський національний університет імені Івана Франка, вул.
Університетська 1, м. Львів 79000, Україна, тел. (0322)96-41-08*

Досліджується важливість мотивації в діяльності різноманітних недержавних організацій. Відслідковується еволюція становлення терміну «мотивація», розглядаються різні моделі та теорії європейських вчених в цій галузі та проблеми їхнього практичного застосування.

Ключові слова: теорія мотивацій, соціальні потреби та інтереси, діяльність недержавних організацій.

Основним фактором стійкості демократичних держав є розвинене громадянське суспільство, що стало результатом тривалого поступального саморозвитку. Основні тенденції розвитку світової спільноти на початку двадцять першого століття (зафіксовані не тільки в наукових працях, але й документах та рішеннях ООН) вказують на те, що відбувається невпинне перенесення людського фактора, людської особистості в центр визначення цивілізованості суспільства. Пріоритетною для більшості країн стає проблема взаємовідносин політичної влади й людини, держави й громадянського суспільства

Світовий досвід переконує, що найефективнішою формою самоорганізації суспільства є виникнення та розвиток недержавних неприбуткових об'єднань громадян, мета діяльності яких зорієнтована на вирішення певних проблем суспільного життя. В критичні періоди державогенези, перед усім у час подолання криз (соціальних, політичних, економічних), недержавні неприбуткові організації перебирають на себе корелюючу роль, спрямовуючи енергію громадян на творчу діяльність, тим самим знижуючи соціальну напругу в суспільстві. Як зазначає один із активістів "третього сектора" і дослідник діяльності громадських організацій О. Сидоренко, "українська "оксамитова революція" 1989 – 1990 рр. розпочалася і фактично була здійснена не політичними партіями (у той час існувала лише одна політична партія), а громадськими організаціями. Адже на першому етапі горбачовської відлиги в Україні почали виникати громадські організації неополітичної орієнтації, а культурологічні, історичні, виховні, мовні, екологічні. Від того часу динаміка кількості зареєстрованих громадських організацій відзначалася невпинним зростанням.

Організації недержавного сектора відіграють стабілізуючу роль у демократизації суспільства, беруть участь у вирішенні складних соціальних проблем, сприяють реалізації прав громадян у всіх сферах суспільного життя, тим самим скріплюючи взаєморозуміння між державою та громадянами.

Більшість громадських організацій, які функціонують в Україні - це невеликі групи ентузіастів, які складаються з невеликої кількості осіб. З величезною енергією, відчуттям важливості своєї місії вони працюють задля реалізації певних встановлених цілей. Багато організацій у початковій стадії існування (зародження і розвитку) переживають моменти підйому та ефективності праці. Але в часі функціонування більше стає помітним (особливо через декілька років існування) наростаючий процес згасання активності людей, які створювали дану організацію. Люди залишають діяльність у громадській організації із почуттям спустошення, поразки, нереалізованими цілями. Учені – психологи вважають, що більшість таких ситуацій спричинені недооцінкою механізмів впливу на мотивацію людей і помилками в політиці організації. Жодна система керівництва в організації не буде ефективно функціонувати, якщо не застосувати моделей ефективної мотивації, так як мотивація спонукає індивіда та колектив у цілому до реалізації особистих і колективних цілей.

Досліджуючи особливості індивідуальних та колективних мотивацій, слід ширше звернути увагу на зміст та еволюцію поняття мотивації діяльності; розглянути основні механізми мотивації людей, їх використання в неурядових організаціях.

Учені-політологи вважають проблематику мотивацій актуальним питанням, оскільки специфіка політичної психології у вивченні людини полягає в тому, що людина виступає в ній як об'єкт взаємодії психічних якостей і проявів у різних ролях системи суспільних, політичних відносин та форм діяльності особистості, соціальних спільнот. Психологічні компоненти політичного життя суспільства формуються та виявляються на рівні політичної свідомості людини, громадських об'єднань і реалізуються у політичних діях.

Детермінантам політичного процесу властиво перетворюватися на особисто усвідомлені та вмотивовані, завдяки психологічним механізмам. Психологічне відображення політичної дійсності у свідомості людини безпосередньо фіксується у вигляді оцінних суджень, переживань та вірувань, вольових настанов, інтересів суб'єкта. Саме вони дають уяву щодо стану політичної свідомості, ставлення суб'єкта до владних політичних процесів, його мотивів, ціннісних орієнтацій та й інших психологічних компонентів політичного життя.

Розуміння змісту мотивації - головний показник професійної майстерності доброго керівника громадської організації. Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять - необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя.

Мотивація - це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Теоретичний аналіз різноманітних моделей мотивації показало як позитивні, так і негативні аспекти їх використання, і це природний процес, оскільки в "теорії і практиці керівництва немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним потребам індивідів" [2]. Зародження, еволюція та функціонування парадигми теорій мотивації обширні. Запропонована нижче класифікація традиційно застосовується у різних країнах. Це такі моделі як: "батога та пряника", первинної та вторинної потреби, внутрішньої та зовнішньої винагороди, факторна модель стимулювання, теорія справедливості, сподівання, соціальної справедливості та інші.

Існуючі моделі мотивації надзвичайно різноманітні за своєю спрямованістю та ефективністю, при чому більшість з них придатні для використання лише у комерційному секторі.

Проблема вивчення мотивації лише з психологічного аспекту, не дає можливості чітко визначити, що ж спрямовує людину до діяльності. Однак дослідження поведінки особистості у процесі активності подає певні загальні трактування мотивації діяльності суб'єкта, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі.

Різнманітні теорії мотивації вчені розподіляють на дві категорії:

- ξ змістовні (теорія потреб Туган - Барановського, ієрархія потреб Маслоу, теорія потреб Маккеланда, двофакторна теорія Герцберга);
- ξ процесійні (теорія сподівань Врума, теорія справедливості, комплексна процесійна теорія Портера і Лоулера);

Для чіткого розуміння та дефініції теорій змістовних та процесійних мотивацій, потрібно засвоїти трактування засадничих понять - потреби, інтереси.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що викликає прагнення до відповідної діяльності. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються в процесі пізнання і здобуття життєвого досвіду.

Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти. Про існування потреб свідчить поведінка людей. Потреби – це реальні причини виявлення інтересів, які послуговують мотивом до діяльності.

Інтерес – це об'єктивно зумовлений мотив діяльності суб'єкта (окремої людини, соціальної спільноти), який формується з усвідомлення самої потреби та з'ясування умов і засобів її задоволення. В процесі реалізації інтересу, людина неодмінно бере до уваги не лише сам предмет потреби, а ще й обставини та умови його здобуття - існуючі норми та регламенти людських стосунків, соціальні інституції та установи. Зміст інтересів виражає внутрішню сутність суб'єкта, світогляд, його сприйняття навколишнього світу, наявні матеріальні та духовні цінності культури. Найміцніше гуртують людей спільні інтереси. Це не просто сума індивідуальних інтересів членів спільноти і не просто чийсь один інтерес, який прийнято вважати спільністю для багатьох. Це інтегроване, узагальнене вираження одиничних інтересів, інтерес, який є справді спільним для певної сукупності людей, причетність до якого є визначальною ознакою членів певної групи.

Політика також є “змаганням інтересів, не відсторонених, абстрактних ідеалів, а цілком реальних, земних потреб конкретних людей та сукупних угруповань” [3]. Тому досліджуючи індивідуальні інтереси та потреби, можемо їх вважати основою для формування більш складніших парадигм – громадських організацій.

Змістовні теорії мотивації окреслюють потреби, які спонукають людей до дій, активності.

Згідно теорії Маслоу є п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самовираження), які формують ієрархічну структуру, яка є домінантою, що визначає поведінку особистості. Учений твердить, що потреби вищих рівнів не є мотивами для людини, доки не задоволені (хоч частково) потреби нижчого рівня. Однак ця ієрархічна структура не є абсолютною та незмінною.

Самореалізація, здійснення свого потенціалу, відкриття та дослідження власних можливостей
Самоповага, самоповага, почуття успіху, авторитет у колег, визнання особистих заслуг
Соціальний контакт, почуття приналежності, любов, дружба, задовільна атмосфера праці
Безпечне оточення, забезпечення, порядок, стабільність
Фізіологічні потреби (голод, спрага, втома, житло, сон)

У цьому дослідженні не передбачено висвітлення усіх методів ієрархії потреб. Спробуємо об'єднати вище згадані потреби в три групи:

- ξ соціальні потреби
- ξ потреби поваги особистості
- ξ потреба самовираження

Соціальні потреби поділяємо на декілька різновидів:

1. Надання діяльності, яка б сприяла спілкуванню з іншими.
2. Створення колективного клімату, психологічної атмосфери в досягненні поставленої цілі.
3. Постійна участь.
4. Спокійне сприйняття утворення неформальних груп, якщо їх діяльність не спрямована на шкоду неформальної організації.
5. Створення умов соціально-економічної активності.

Потреби поваги особистості:

1. Створення умов для регулярного та систематичного підвищення кваліфікацій.
2. Залучення членів до розробки цілей розвитку організацій, прийнятті рішень.
3. Забезпечення умов для посадового росту по службовій сходові.
4. Об'єктивна оцінка результатів праці й відповідна матеріальна та моральна винагорода.

Потреби самовираження:

1. Створення умов для розвитку творчого потенціалу та його використання.
2. Формування різноманітних видів праці, які вимагають максимальної віддачі.

Вважаючи, що класифікація потреб, запропонована Маслоу, не повна, Маккеланд розширив її, додавши поняття потреби влади, успіху та приналежності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. В схемах ієрархічної структури Маслоу, потреба влади знаходиться у проміжку між потребами поваги та самоповаги. Люди, котрі мають здатність до керівництва, потребують влади, оскільки остання забезпечує можливості для її прояву, реалізації.

Потреба успіху знаходиться також по середині потреб поваги та потреб самовираження. Дана потреба є задоволеною не проголошенням успіху відповідної людини, який лише підтверджує її статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

Зупинимося на *процесійних теоріях мотивації*, що ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними чинниками, які визначають поведінку особистостей. П Процесійні теорії аналізують те, як людина розподіляє власні зусилля, для досягнення різноманітних цілей, як обирає конкретний вид поведінки. Процесійні теорії не

заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не лише ними. Згідно даних теорій, поведінка особистості є функцією її сприйняття та сподівань, пов'язаних відповідною ситуацією, і можливих наслідків вибраного людиною типу поведінки.

Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія сподівання, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера.

Теорія сподівання заснована на припущенні, що людина спрямовує власні зусилля для досягнення певної мети лише тоді, коли впевнена у задоволенні своїх потреб чи досягненні цілі. Мотивація є функцією фактора сподівання “витрати праці задля результатів”, а сподівання “результати - нагорода” і валентності (тобто відносного ступеня задоволення). Найбільш ефективно мотивація досягається, коли люди вірять, що зусилля обов'язково допоможуть досягнути мети і допоможуть отримати цінну винагороду. Мотивація слабшає, якщо ймовірність успіху чи вартість винагороди оцінюється людьми низько.

В рамках теорії справедливості передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють відношення винагороди до затрачених зусиль і порівнюють його з тим, що отримали інші працівники за аналогічну працю. Несправедлива винагорода, за їх оцінками, приводить до виникнення психологічної напруги. Якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде зменшувати витратні зусилля. Якщо ж особа вважає власну діяльність переоціненою, то навпаки, залишить об'єм витрачених зусиль на минулому рівні чи навіть збільшить його.

Модель Портера-Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, сподівань та сприйняття людьми справедливої винагороди. Лаймар Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка охопила елементи теорії сподівань і теорії справедливості. Результативність праці залежить від затрачених особою зусиль, її характерних особливостей та можливостей, а також оцінки ним власної ролі. Об'єм витрачених зусиль залежить від оцінки цінності винагороди і впевненості в тому, що вона отримається. Згідно моделі Портера-Лоулера результативність праці продовжує задоволення.

Аналіз наукових джерел даної проблематики показав, що першість по праву належить вченим західних країн (В.Зігерт, М. Ланг, Дж.Шоннесі, С.Керролл, Г.Тосі, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макклеланд, В.Врум, К.Левін, Д.Макгрегор та інші).

Кожна з праць названих авторів і запропоновані ними моделі мотивації мають повне право для детального дослідження та використання на практиці. Важливе завдання практиків полягає в тому, щоб при правильній організації діяльності індивідів, визначенні потреб віднайти спільність інтересів.

Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця пронизує поведінку індивіда, членів спільноти. Мотивація формується на основі тих різномірних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивацією пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між різноманітними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім того не пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів.

“Громадські організації – добровільні об'єднання, що виникають у результаті вільного та свідомого волевиявлення громадян на основі спільності інтересів” [4]. Членство організації становлять індивіди: добровольці чи платні працівники. Вони мають власні інтереси та потреби, пріоритети, але своєю діяльністю вони стають учасниками суспільної “гри”. Відповідно до узгодження (протиставлення) інтересів

(індивідуальні набувають форми загальної), потреб та здібностей членів організації можна коректувати стратегію, підвищувати ефективність діяльності.

Мотиваційні чинники, які впливають на працю добровольців в громадських організаціях:

Місія організації. Ключем до тривалої співпраці з добровольцями є зв'язок з місією організації та її завданнями. Важко уявити собі, щоб люди, які працюють в якійсь інституції на добровільних засадах, пов'язували себе з нею, якщо не бачитимуть глибокого змісту в тому, що роблять. Цей зміст надає їм місія, якій служить організація. Добровольці хочуть відчувати, що беруть участь у чомусь важливому для суспільства, що разом з платним персоналом становлять єдине ціле у прагненні до спільної мети.

Доброволець, як частина організації. Доброволець, який присвячує організації свій час, знання та вміння, хоче відчувати себе її частиною. Але не якимось «гвинтиком в машині», а повноцінним членом групи, який також має що сказати і може впливати на прийняття рішення. Не слід вважати, що добровольці виконують лише допоміжні функції і на цьому їхня роль закінчується. Можливість впливу навіть на вузькій ділянці того, що робить організація, є особливо важливим мотиваційним чинником для добровольця.

Потреби досягнень та розвитку. Важливо є не прирікати добровольця на нудьгу та рутину, коли рівень його можливостей і сподівань є вищим. Праця добровольця може стати реальним шансом для розвитку. З одного боку, в напрямку глибокої спеціалізації чи підвищення професійної кваліфікації, з другого - в саморозвитку. Будучи добровольцем людина може як розвивати власні навички, так і розвиватися як особистість.

Створення атмосфери взаємодовіри та відкритості. Якщо в організації створено атмосферу довіри та відкритості, добровольці почуватимуться добре і безпечно. Особливо важливо підтримати добровольців в час прийому їх в групу, коли вони ще не знають до кінця, що їм робити, а також у ситуаціях, коли їм щось не вдається. Відкритий характер стосунків в організації дасть змогу запобігти ситуації, коли добровольці несподівано і з невідомих причин ідуть від нас.

Чітко окреслені та вдало підібрані для кожного ролі. Дуже важливо, щоб кожен доброволець чітко знав, яким є коло його обов'язків, а також повноваження інших людей в групі. Ключем до доброго використання добровольців є знаходження для них місць, де вони будуть почуватися найкраще та найповніше будуть використовувати власні вміння.

Винагороди. Винагорода, як правило, асоціюється з грошима. Праця в громадському секторі вимагає іншої відповідної системи винагород. Треба пам'ятати про два аспекти цієї проблематики. З одного боку, ми користуємося певними правилами відзначення працівників, незалежно від того, чи вони є добровольцями, чи працюють в штаті. З другого - вибираючи форми винагород, слід брати до уваги індивідуальні особливості та потреби добровольця.

Тепер в Україні відбувається два суперечливих процеси: все більше зростає увага політичних діячів до громадського середовища, але разом з тим неухильно падає рівень авторитету організованого громадського руху серед широких кіл громадськості. Частково це можна пояснити суперечностями між деклараціями громадських організацій та реальною працею, яку вони здійснюють для суспільства. Серед тисячі громадських організацій різних рівнів, значна частина існує фіктивно,

складаючись із кількох осіб, частина не має чіткого бачення своїх завдань і конкретно окреслених принципових позицій у стосунках із зовнішнім світом (громадами, державним сектором, політично – партійною сферою), деякі організації не мають виразного усвідомлення своєї місії в процесах розвитку громадянського суспільства, не володіють принципами й методами праці в громадському середовищі.

1. Кузьмін.О.Е. Сучасний менеджмент. Навчально прикладний посібник. - Львів, 1995.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основ менеджмента. - Москва, 1992.
3. Рябов С., Томенко М. Основы теории политики. - Київ, 1996.
4. Політологія: курс лекцій /Л.С. Дзюбо, В.Ф. Панібудьласка, Ю.С.Шемшученко/ - Київ, 1993.
5. Томенко М. Українська перспектива: історико-політологічні підстави сучасної державної стратегії. - Київ, 1995.
6. Третій сектор в Україні та організації, що розбудовують його інфраструктуру /О.Грущенко, О.Пархомчук/. - Київ, 1997.

PARTICULARS OF NGOs ACTIVITY MOTIVATIONS

Nadiya Tsiura

This research shows the importance of motivational models for the effective work of different NGOs. Evolution of the term "motivation" has been traced, contemporary models and theories of European scientists in this field are discussed, as well as the possibility of practical implementation of motivational mechanisms.

Key words: theory of motivations, social needs and interests, NGOs activities

*Стаття надійшла до редколегії 20.03.2002,
прийнята до друку 10.10.2002*