

## Мотивація і маніпуляція як інструменти впливу на людину

Зима О.Г.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління соціальними комунікаціями  
Харківського економічного університету імені Семена Кузнеця

Статтю присвячено дослідженню різних аспектів мотивації працівників на сучасному підприємстві. Під час аналізу зовнішньої та внутрішньої мотивації було зроблено висновок, що застосування зовнішньої мотивації може сприйматися працівниками як маніпуляція. Результатом дослідження є висновок щодо необхідності підтримання балансу між внутрішньою і зовнішньою мотиваціями працівників.

**Ключові слова:** мотивація, мотив, маніпуляція, психологічний вплив, поведінка, потреба, спонукання.

Зима О.Г. МОТИВАЦИЯ И МАНИПУЛЯЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЧЕЛОВЕКА

В статье проведено исследование различных аспектов мотивации работников на предприятии. При анализе внешней и внутренней мотивации был сделан вывод, что применение внешней мотивации может восприниматься работниками как манипуляция. Результатом исследования является вывод о необходимости поддержания баланса между внутренней и внешней мотивациями работников.

**Ключевые слова:** мотивация, мотив, манипуляция, психологическое воздействие, поведение, потребность, побуждение.

Zyma O.H. MOTIVATION AND MANIPULATION AS TOOLS OF INFLUENCE ON THE PERSON

The article is devoted to the research of various aspects of the motivation of workers at a modern enterprise. In the analysis of external and internal motivation, it was concluded that the use of external motivation can be perceived by workers as manipulation. The result of the study is the conclusion about the need to maintain a balance between the internal and external motivation of employees.

**Keywords:** motivation, motive, manipulation, psychological impact, behavior, need, encouraging.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ринкові відносини будуються і стимулюються економічними інтересами, тому система мотивації повинна бути цілеспрямованою й ефективною, гарантувати результативність комунікацій, постійну зацікавленість працівника і підприємства у підвищенні продуктивності праці та якості продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми мотивації праці робітників висвітлено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, таких як Д. Богиня, П. Журавльова, О. Крушельницька, А. Мазаракі, В. Нестерчук, Л. Омелянович, Л. Полянська, А. Садекков, А. Саакян та ін. Проблеми маніпулятивної поведінки у своїх роботах досліджували зарубіжні і вітчизняні вчені: Е. Берн, Дж. Рудінов, Е. Фромм, Е. Шостром, А. Елліс, О. Коннор, Д. Мартін, Г. Шиллер, С. Братченко, Є. Доценко, Г. Грачов, Т. Кабаченко, С. Кара-Мурза, Г. Ковальов, І. Мельник, В. Панкратов, О. Сидоренко та ін. Але досі недостатньо дослідженими і науково обґрунтованими залишаються питання впливу маніпуляції на процес комунікації для умов

сучасного українського підприємства під час мотивування працівників.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є дослідження маніпуляційного впливу під час мотивування працівників, що сприятиме прийняттю керівником збалансованих управлінських дій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На формування і розвиток бізнес-комунікацій як усередині фірми, так і за її межами для якнайшвидшого задоволення потреби і досягнення поставлених підприємством (фірмою) цілей спрямована мотивація.

Мотивація завжди передбачає наявність потреб [1, с. 2–1]. Необхідно враховувати те, що потреба, яка може бути задоволена відразу, створює лише слабку мотивацію, адже інтенсивність мотивації падає із задоволенням потреби [1, с. 2–2]. Для підтримки зацікавленості у мотивації створюються перешкоди (бар'єри), які людина добровільно погоджується подолати для задоволення своїх власних потреб. В управлінській практиці широко поширена цілеспрямована роз-

становка бар'єрів, яка вміло застосовується хорошими керівниками [1, с. 2–2].

Поведінка людини визначається мотивами. Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином [2, с. 154]. Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. Мотиви справляють вплив на поведінку людини, спрямовують її діяльність у необхідний для організації бік, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у досягненні цілей.

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми (рис. 1).

Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати більше часу, в іншому разі працівник на все готовий, аби позбавитися займаної посади.

Мотиви залежно від стимулюючої сфери можуть бути поділені на матеріальні і моральні. Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, починають діяти під впливом стимулів.

Мотив у перекладі з французької означає спонукальну причину, привід до конкретної дії. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Датський психолог К. Мадсон виділив 19 основних мотивів, поділивши їх на чотири групи [3].

Перша група – органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, жару, анальні потреби, потреба дихати.

Друга група – емоційні мотиви: страх, або прагнення безпеки, агресивність, або бійцівські риси.

Третя група – соціальні мотиви: прагнення контактів, жага влади (відстоювання своїх домагань), прагнення діяльності.

Четверта група – діяльні мотиви: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у збудженні (емоційна діяльність), жага творчості (комплексна діяльність).

Здебільшого поведінка людей (наприклад, покупців) є результатом одночасної дії низки мотивів. Для досконалості тих або інших дій (наприклад, для виконання будь-якої роботи) важливі всі компоненти мотиваційної системи. Менеджер має прагнути до того, щоб мотиви діяльності гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній та емоційній діяльності, а також елементи цікавості. Важливо також створювати можливості для реалізації мотивів.

У сучасній психології поняття «мотивація» завжди розглядається як результат взаємодії особистості та ситуації. Мотивація являє собою актуальну спрямованість на якусь мету, мотиваційну тенденцію, для пояснення якої необхідно залучати як ситуативні, так і особистісні фактори [4, с. 28].

Таким чином, з одного боку, мотивація – це специфічний стан, орієнтований на задоволення потреб. З іншого боку, мотивація – це усвідомлене створення специфічних мотиваційних станів у інших людей. Тобто мотивація може розглядатися як процес управління [1, с. 2–1].

В. Шатун [5, с. 45] доводить, що мотивація – це вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація також може розглядатися як процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

Мотивація поєднує інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі він зосереджує

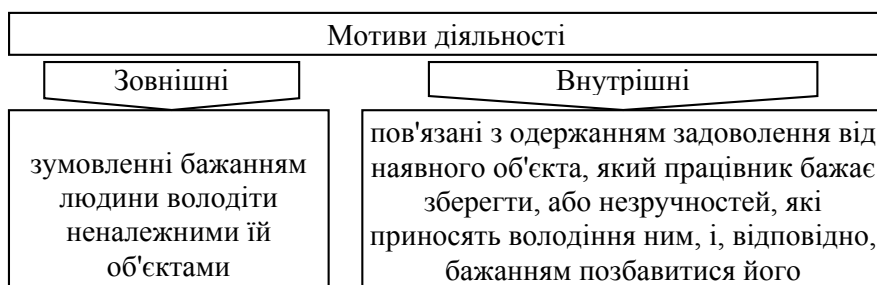


Рис. 1. Внутрішні і зовнішні мотиви діяльності

свою енергію [6, с. 166]. Також мотивація може розглядатися як процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [7, с. 360].

Серед наявних варіантів мотивації працівників на підприємстві найбільш поширеними є [6, с. 180]:

- заробітна плата: оклад, відсотки, премії тощо;
- соціальний пакет (медичне обслуговування та страхування співробітників);
- компенсація використання особистого автомобіля, оплата мобільного телефону;
- короткострокове і тривале навчання персоналу, стажування за кордоном;
- оплата витрат на відрядження (клас проїзду і проживання, розмір добових, представницьких та інших витрат);
- можливість взяти у компанії кредит/позику на придбання квартири, машини та ін.;
- матеріальна допомога у разі форс-мажорних обставин;
- дотації на харчування;
- дотації (повні або часткові) на підтримку корпоративного стилю одягу;
- безкоштовна путівка та ін.

До найбільш частих заохочень працівників належать:

- підвищення на посаді; розширення повноважень; збільшення влади; надання частки економічного ефекту; визнання; найкраще місце за столом на нараді; усна подяка керівника в присутності колег; можливість прямого спілкування з вищим керівником;
- матеріальна премія із зазначенням, за що; страхування життя і здоров'я; оплата медичних послуг; позачергова оплачувана відпустка;
- гарантія збереження робочого місця; позики зі зниженою ставкою на навчання; придбання житла; оплата витрат на ремонт особистого автомобіля і бензин та ін.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають її межі та форми й надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [8, с. 122–123].

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників і багато в чому може мінятися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини.

В. Сладкевич [9, с. 9] пропонує класифікувати мотивацію за ознаками, наведеними на рис. 2.

Як доводить Є. Ільїн [10, с. 67], у зарубіжній психологічній літературі розглядалися проблеми виділення внутрішньої (інтенсивної) та зовнішньої (екстенсивної) мотивації. Причому остання зумовлена зовнішніми умовами й обставинами, а інтенсивна мотивація пов'язана з особистісними диспозиціями: потребами, установками, інтересами, пристрастями, бажаннями.

Такої ж думки вчені [11, с. 38], які доводять, що поняття мотивації може вживатися у двох значеннях:

- як система факторів, що викликають активність організму і визначають спрямованість поведінки людини: потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення;
- як характеристика процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні, іншими словами – мотивування.

Внутрішня мотивація, відповідно до теорії Р. Вудвортса та А. Уайта, складається з п'яти складників (табл. 1) [12].

На думку Л. Софіної [13], дійсно, мотивацією можна вважати тільки внутрішню мотивацію, яка пов'язана з потребами та інтересами самої людини і її саморегуляцією. Коли людина тільки приходить на роботу, вона зазвичай прагне до самореалізації, професійного зростання та нових знань. Людина сама по собі горить бажанням отримувати досвід і розвиватися. Їй хочеться відчувати себе важ-



Рис. 2. Класифікація мотивації

Таблиця 1

**Внутрішня мотивація, відповідно до теорії Р. Вудвортса та А. Уайта**

<b>Складники внутрішньої мотивації</b>	<b>Характеристика внутрішньої мотивації</b>
1. Прагнення до новизни	Припинення надходження інформації ззовні викликає найсильніші негативні емоції і настільки ж сильну потребу компенсувати «інформаційний вакуум». Якщо це неможливо, виникає стан сенсорної депривації, який може призвести до серйозних нервово-психічних розладів
2. Прагнення до рухової активності	Потреба в елементарній руховій активності є найпростішим проявом, формою внутрішньої мотивації
3. Прагнення до ефективного і «економного» освоєння світу і поведінки в ньому	Прагнення до вибору найбільш ефективних її форм, що призводять до кращих результатів, також уважається однією із самостійних і вроджених потреб. Її задоволення розглядається як джерело сильних позитивних емоцій
4. Прагнення до самодетермінації	Потреба людини «відчувати себе причиною своєї поведінки», бути господарем себе і своєї поведінки. І навпаки, людина має потребу «чинити опір» ставленню до неї як до засобу, керування ззовні. Людина схильна вважати, що саме її «Я» – головне джерело такої поведінки і вона веде себе так, щоб зміцнити цю думку
5. Прагнення до самоактуалізації	Проявляється у тому, що людина не просто розглядає своє «Я» як головну причину своїх вчинків, а й прагне максимально повно реалізувати цю причину. Це – потреба людини «здійснити те, що вона може здійснити» (А. Маслоу), тобто повністю реалізувати свій особистісний потенціал

ливою і корисною, відчувати приналежність до компанії, її ідеям і цілям, до нового колективу.

Але часто керівники припускаються помилки, коли замість того, що б підтримувати внутрішню мотивацію, створювати умови для розкриття потенціалу працівників, будуючи з ними чіткі й ясні відносини, розділяючи з ними спільні цінності та цілі, вводять зовнішню мотивацію. Що, по суті, є звичайним маніпулюванням людьми.

До зовнішньої мотивації належать: гроші (матеріальна винагорода), кар'єра, статус, визнання, престижні речі (будинок, квартира, машина), гідна естетика побут, можливість подорожувати, догана, можливість зниження зарплати, пониження в статусі, невизнання, пряма загроза життю або здоров'ю тощо.

Типові аргументи, що свідчать про негативний вплив зовнішньої мотивації в організаційному середовищі [14, с. 272]:

– зовнішня мотивація фокусує увагу працівників на винагороді, а не на самому завданні, тому часто отримання винагороди стає більш важливим, аніж знаходження креативного рішення. Особливо помітним цей вплив стає у ситуаціях, коли зовнішня винагорода спонукає людей виконувати те, що вони не стали б робити взагалі, якби не розраховували на винагороду;

– наявність винагороди налаштовує працівників на зовнішню мотивацію, навіть якщо

внутрішня мотивація є для них первинною. Негативний ефект винагороди на внутрішню мотивацію і, відповідно, на креативність зростає, коли винагорода стає значною;

– якщо нова ідея висувається заради грошей, то її реалізація сприймається як покарання. Якщо ж існує справжня зацікавленість у завданні, то можливість його реалізації сприймається як винагорода;

– очікування винагороди може спонукати працівника не ділитися своїми ідеями з іншими й ослабити соціальні зв'язки між членами колективу, що може стати бар'єром у формуванні соціального капіталу організації і створенні дійсно інноваційного продукту

Що стосується маніпуляційних дій під час здійснення мотивації, то існує думка вчених [15], що мотивація – це грамотно завуальована, замаскована маніпуляція.

У структурі створення маніпуляційних дій виділяють кілька основних елементів цього психологічного впливу [16]:

1) внесення й акцентуація інформації під час створення маніпульованого об'єкту (індивіда, групи), що здається йому об'єктивною і необхідною в даний момент часу;

2) пошук і масований цільовий вплив на «слабкі місця» в сприйнятті цільової групи, що спонукають до виникнення паніки, невмотивованого протесту, тривоги, ненависті та ін.;

3) досягнення мети маніпулятора за рахунок отримання повного контролю над діями суб'єкта маніпуляції, створення ним необхідних маніпулятору результатів, не усвідомлених, але підтримуваних ним.

У науковій літературі дослідники досить активно обговорюють поняття маніпулювання та надають йому власні визначення, найбільш характерні з яких наведено в табл. 2 [17].

Аналізуючи ці уявлення, можна виокремити два критерії:

1) спонукання, мотиваційне привнесення (формування «штучних» потреб і мотивів для зміни поведінки на користь ініціатора маніпулювання);

2) майстерність та уміння в процесі здійснення маніпулятивного впливу.

Розглянемо інші визначення поняття «маніпуляція» та проаналізуємо основні ознаки таких визначень (табл. 3).

Таким чином, маніпуляція проявляється в процесі психологічного впливу на працівника, результатом якого маніпулятор досягає певних результатів.

Як доводять вчені [19], маніпуляція пов'язана із цілеспрямованим впливом для досягнення заздалегідь спланованих результатів. При цьому в маніпулятора проявляється таке ставлення до партнера по взаємодії, коли він сприймається не як самостійна особистість, а як засіб для реалізації схованих інтересів і потреб маніпулятора без урахування інтересів волі й бажань партнера. У результаті такої підміни партнер починає усвідомлювати викликані у ньому інтереси як свої власні.

Для посилення виділених в табл. 3 ознак розглянемо матрицю станів під час мотивації та маніпуляції (табл. 4) [1, с. 2–7].

Як видно з матриці, і мотивація, і маніпуляція орієнтовані на задоволення потреб, тому можна припустити, що під час мотивації керівник здійснює маніпуляцію, яка може суб'єктивно сприйматися як мотивація.

Як доводять дослідники [20], у сучасному західному суспільстві на перший план набагато частіше виходять зовнішні мотиви, які спрямовані на досягнення очевидного

Таблиця 2

## Визначення поняття «маніпулювання»

№ з/п	Автори	Визначення
1	Б. Бессонов	Форма духовного впливу прихованого панування, здійснювана насильницьким шляхом
2	Д. Волкогонов	Панування над духовним станом, управління зміною внутрішнього світу
3	Р. Гудін	Приховане застосування влади (сили) всупереч передбачуваній волі іншого
4	О. Йокояма	Оманливий непрямий вплив на користь маніпулятора
5	Л. Прото	Прихований вплив на здійснення вибору
6	У. Рікер	Така структуризація світу, яка дає можливість вигравати
7	Дж. Рудінов	Спонування поведінки за допомогою обману або гри на передбачуваних слабкостях іншого

Таблиця 3

## Ознаки поняття «маніпуляція» [18, с. 59–60]

Визначення	Ознаки
Вид психологічного впливу, виконання якого веде до прихованого порушення в іншій людини намірів, які не збігаються з його актуально існуючими бажаннями	Вид психологічного впливу; порушення намірів, які не збігаються з його бажаннями
Психологічний вплив, який орієнтований на зміну напряму активності іншої людини та виконаний настільки майстерно, що залишається непоміченим їм	Психологічний вплив; зміна напряму активності людини
Психологічний вплив, спрямований на неявне спонування іншого до здійснення маніпулятором певних дій	Психологічний вплив; неявне спонування до певних дій
Майстерне спонування іншого до досягнення (переслідування) побічно вкладеної маніпулятором мети	Спонування; досягнення вкладеної маніпулятором мети

Таблиця 4

## Матриця станів під час мотивації та маніпуляції

	Мотивація	Маніпуляція
Наявний стан	стан, орієнтований на задоволення потреб	стан, орієнтований на уявне задоволення потреб або на зовнішнє задоволення потреб. Цей стан суб'єктивно сприймається як мотивація
Створення стану	створення у інших людей стану, орієнтованого на задоволення	створення у інших людей стану, спрямованого на задоволення уявних потреб або на зовнішнє задоволення потреб; спонукання до дій, спрямованих на задоволення потреб, але не веде до їх задоволення

для оточуючих успіху (статус, популярність, репутація), матеріальну винагороду, хорошу оцінку та ін. Але за зовнішньої мотивації працівника прагнення отримати зовнішню винагороду часто не призводить до отримання власного задоволення (отримання нових навичок, досвіду, розвитку і т. п.). Це більшою мірою пов'язано з тим, що працівник займається справою, яка не захоплює його цілком і повністю, а він налаштований лише на результат (на отримання винагороди).

Психологи експериментально дослідили, як зовнішня мотивація впливає на внутрішню, й отримали такий результат: поява зовнішньої мотивації, як правило, зменшує внутрішню.

Важко не погодитися з Л. Софіною [13], що зовнішня мотивація іноді виглядає як звичайне маніпулювання людьми. І чим далі, тим більше управлінців орієнтовані на розвиток таких різних «технологій», які дають змогу впливати на людей. Наприклад, позитивне стимулювання у вигляді складних бонусних систем, які часто бувають несправедливими

і тільки роз'єднують людей у колективах і викликають додаткову конкуренцію. Або система покарань і штрафів, яка покликана дисциплінувати, але по факту часто просто демотивує працівників, тому що знову-таки один співробітник підпадає під такі покарання, а інший зі схожими результатами – ні. Причому треба пам'ятати, що за підміни внутрішньої мотивації зовнішньою її завжди буде мало, і з часом кожен співробітник буде будь-яку мотивацію переводити в гроші. І компанії доведеться дуже дорого платити за утримання співробітника й отримання від нього хоч-якого результату.

**Висновки з цього дослідження.** Керівникам необхідно підтримувати рівновагу (баланс) між внутрішньою і зовнішньою мотиваціями. У цьому й полягає вміння керівника здійснювати мотиваційний вплив, який буде корисним і для працівника, і для підприємства, тобто сприятиме прийняттю керівником збалансованих управлінських рішень.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Мотивация и развитие персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : file:///E:/Наука%202016/ru\_Motivation\_Lesprobe.pdf.
2. Рульєв В.А. Менеджмент : [навч. посіб.] / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
3. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции : [учебник для студ. высш. учеб. заведений] / В.В. Музыченко. – К. : Академия, 2003. – 528 с.
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен ; 2-е изд. – СПб. : Питер ; М. : Смысл, 2003. – 860 с.
5. Шатун В.Т. Основы менеджменту : [навч. посіб.] / В.Т. Шатун. – Миколаїв : МДГУ, 2006. – 376 с.
6. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул [и др.]. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 203 с.
7. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
8. Кляхин В.Н. Организационное поведение : [конспект лекций] / В.Н. Кляхин, М.С. Егоров. – СПб. : Стратегия будущего, 2010. – 115 с.
9. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : [курс лекций] / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
11. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : [учеб. пособ.] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатова, Т.М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

12. Мотивация, как инструмент развития и повышения качества человек [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://delovymir.biz/2014/01/28/motivaciya-kak-instrument-razvitiya-i-povysheniya-kachestva-cheloveka-chast-1.html>.
13. Софина Л. Мотивирование или манипулирование? / Л. Софина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stratoplan.ru/get/lib/motivation-manipulation>.
14. Ситник Н.І. Роль зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій / Н.І. Ситник // Економіка і організація управління. – 2014. – №№ 1–2(17–18). – С. 269–275.
15. Манипуляция и мотивация [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://documents.tips/business/-vs-557efdd4d8b42ac0728b45ef.html>.
16. Ушакова Н. Имиджология : [учебное пособие для бакалавров] / Н. Ушакова, А. Стрижова. – М. : Дашков и К, 2012. – 264 с.
17. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : [навч. посіб.] / В.М. Петрик [та ін.] ; за заг. ред. Є.Д. Скулиша ; 2-е вид. – К. : ВІПОЛ, 2011. – С. 10–11.
18. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М. : ЧеРо, МГУ, 1997. – 344 с.
19. Кальниш В.В., Кальниш Ю.Г. Формування громадсько-політичної поведінки великих груп населення (інформаційно-комунікаційні аспекти). Наукове видання / В.В. Кальниш, Ю.Г. Кальниш. – Київ, 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sd.net.ua/2012/03/08/povedinka-natovpu.html>.
20. Мотивация внутренняя и внешняя. Все виды мотивации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://psihoanalitik.net/library/articles/motivacija>.