

А.М. КОЛОТ, д-р.екон.наук, проф., проректор з науково-педагогічної роботи, завідувач кафедри УП та ЕП, Київський Національний Економічний Університет ім. В. Гетьмана, Київ

МОТИВАЦІЯ ТА МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ, ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

Розглянуто історична ретроспектива та багатогранність поняття «мотивація». Розглянуто та систематизовано існуючі види мотивації. Розглянуто категорію «трудова поведінка». Виявлена структура мотиваційного процесу та обґрунтована його циклічність. Розглянута етапність мотиваційного процесу. Надано чинники лояльності та виявлено фактори мотиваційного вигорання персоналу.

Ключові слова: мотивація, працівник, сучасність, процес, розвиток

Вступ. Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній і соціальній сферах, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання останній стійкої динаміки розвитку та досягнення на цій основі високої якості життя.

За сучасних умов господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У свою чергу, це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, і одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів активізації людського фактора.

Проте наявність у працівників належної професійної підготовки, знань, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Мета статті. Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки. Отже, метою статті є висвітлення сучасного розуміння до мотивації та мотиваційного процесу.

Результати дослідження. Аналіз літературних джерел свідчить, що термін «мотивація» першим застосував 1813 року А. Шопенгауер, який розумів його як «причинність, котру видно зсередини». Немає сумніву, що проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміна. Однак лише з кінця XIX – початку XX ст. розпочалося масштабне наукове вивчення даного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу.

У науковій і навчальній літературі знаходимо значну кількість підходів щодо трактування поняття «мотивація». Тривалий час її визначали як «...пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки»[1].

Ф. Лютенс, наприклад, пропонує таке визначення: «Мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукування, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [2].

У літературі з психології мотивація тлумачиться як процес суб'єктивної діяльності людини, що передбачає вибір нею мотивів своєї поведінки, мети поведінки та програми її досягнення; як внутрішня властивість людини, складова її характеру, що пов'язана з інтересами.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. За такого розуміння метою мотиваційного менеджменту є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Насамперед звернімо увагу на таке. Мотивація може бути подана передусім як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді мотивація (у першому її значенні) – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас мотивацію правомірно розглядати (друге її значення) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника й спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності. Зазначимо, що ці процеси взаємозв'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку – одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо).

Мотивацію можна розглядати (у третьому її значенні) і як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес мотивування [3].

Зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються суто матеріальними стимулами, адже тільки ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу. Для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці. Важливе значення має розроблення об'єктивної системи оцінювання персоналу, залучення працівників до участі в управлінні підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, відчуття причетності у працівників до організації, розвиток корпоративної культури.

Разом із цим перелічені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої оплати праці, гідного рівня винагороди. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом брак належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника.

Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації можна виокремити такі види мотивації:

- підкріплювальна (підсилювальна), або власне мотивування, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;
- соціально-психологічна мотивація, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості – у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо – і передбачає використання таких методів впливу на працівників, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного прикладу, створення належного мікроклімату тощо;
- примусова мотивація, що спирається на використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади.

Необхідно також розглянути таке поняття, як самомотивація. Самомотивація полягає у виокремленні працівником внутрішніх, значущих для нього спонукальних причин виконання конкретних видів робіт з метою задоволення певних потреб. Такими спонукальними причинами можуть бути інтерес до роботи, задоволення від творчого характеру праці, прагнення самореалізуватися, визнання своєї діяльності потрібною для суспільства, бажання допомогти колегам чи клієнтам розв'язати проблему тощо.

Для життєдіяльності та розвитку підприємства важливо, щоб поряд зі стимулюванням (зовнішньою мотивацією) існувала самомотивація (внутрішня мотивація) працівників. Самомотивація працівника насамперед залежить від його потреб, інтересів, настанов, ціннісних орієнтацій, очікувань, особистісних характеристик тощо. Водночас самомотивація працівників підприємства залежить від мотиваційних настанов керівництва. Самомотивація першого керівника (директора, генерального директора, президента тощо) та його ставлення до роботи відбивається на його стилі управління й відповідно впливає на діяльність усіх членів колективу. Самомотивація першого керівника передається безпосередньо лінійним керівникам, які взаємодіють з ним, потім через їхній настрій і ставлення до роботи транслюється до інших категорій працівників.

Дослідження природи мотивації потребує з'ясування категорії «трудова поведінка». Під час вивчення будь-яких управлінських аспектів маємо справу з трудовою поведінкою, з необхідністю цілеспрямованого впливу на неї.

Наведемо кілька основних положень, які мають методологічне значення для з'ясування сутності трудової поведінки:

- трудова поведінка зазвичай цілеспрямована, мотивована й ціннісно орієнтована;
- спрямованість трудової поведінки є результатом узгодження ціннісних настанов індивіда й корпоративних (організаційних) цінностей;
- трудова поведінка є складовою системи трудової діяльності;
- трудова поведінка є результатом взаємодії внутрішніх мотивів і спонукальних, ціннісно-нормативних регуляторів (стимулів), що їх продукують суб'єкти управління.

Трудова поведінка є відображенням того, як працівник сприймає дійсність, у який спосіб визначає своє місце в організації, що вважає найбільш значущим для себе. Вибір власної лінії трудової поведінки є водночас показником міри ідентифікації інтересів людини з цілями та інтересами організації. З огляду на це правомірним є твердження, що працівник визначає свою поведінку, фільтруючи зовнішні фактори крізь призму власних інтересів і потреб.

Модель трудової поведінки наведена на рис. 1.

Поряд з розглянутими термінами, теорія та практика мотивації оперує низкою інших категорій. Наведемо дефініції окремих з них.

Спрямованість мотивації – орієнтація працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності.

Сила мотивації – інтенсивність намірів працівника, міра його готовності долучитися до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей. Сила мотивації залежить від наявності необхідних умов для здійснення трудової діяльності, імовірності досягнення необхідних результатів і поставлених цілей, індивідуальних характеристик працівника тощо. Мотивація сильніша,

якщо людина сама детермінує свою діяльність, керуючись власними потребами, бажаннями, інтересами.

Мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили.

Мотивацію можна розглядати як процес. *Мотиваційний процес* має циклічний характер і складається з шести етапів (рис. 2.).

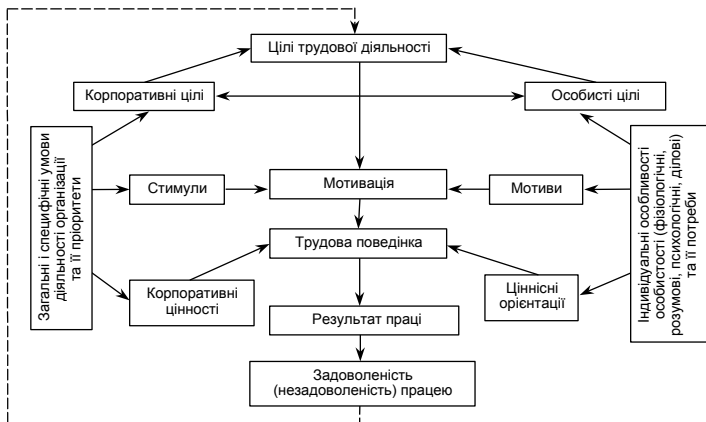


Рис. 1 – Модель трудової поведінки

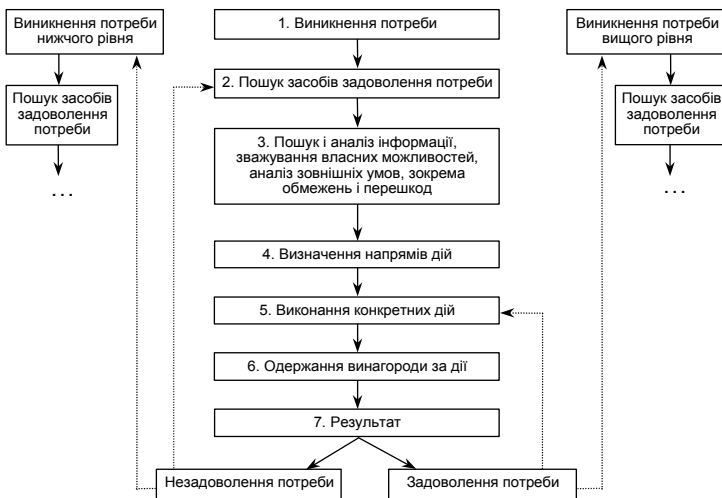


Рис. 2 – Модель мотиваційного процесу

Виокремлення наведених етапів мотиваційного процесу, звичайно, умовне, оскільки в реальному житті немає чіткого розмежування етапів і немає відокремлених мотиваційних процесів. Проте наведена модель корисна для з'ясування процесу розгортання мотивації та змісту основних етапів.

Перший етап – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в чомусь. Це відчуття створює певний дискомфорт і потребує його усунення.

Другий етап – пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби викликає певну реакцію людини. Люди по-різному, як уже зазначалося, можуть реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб. Утім настає момент, коли обов'язково треба щось зробити, здійснити, вжити необхідних заходів задля усунення дискомфорту, спричиненого невдоволеною потребою.

Третій етап – пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. На цьому етапі людина визначає реалістичність (досяжність) одержання необхідних засобів задоволення потреби з огляду на власні можливості (компетентність, наявність часу тощо) та зовнішні умови (наявність необхідних ресурсів, схвалення керівником, ставлення колег, корпоративні норми тощо).

Четвертий етап – визначення напрямів дій. Людина визначає, яке благо їй потрібно одержати й що, відповідно, для цього потрібно зробити для задоволення потреби. На цьому етапі людина зважує такі основні моменти: 1) що я здобуду після задоволення потреби? 2) що я маю зробити, щоб одержати те, чого бажаю? 3) наскільки досягне те, чого я бажаю? 4) якою мірою те, що я можу одержати, дасть змогу задовольнити потребу?

П'ятий етап – виконання конкретних дій. На цьому етапі людина докладє зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу.

Шостий етап – одержання винагороди за дії. Після того як людина доклала певних зусиль, виконала дії, вона одержує блага, які дадуть змогу задовольнити потребу. Одержана винагорода дає можливість або безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі людина визначає, наскільки одержана винагорода збігається з очікуваною, наскільки вона справедлива та цінна для людини, якою мірою дозволяє задовольнити потребу. Залежно від цього мотивація людини або послаблюється, або залишається на такому самому рівні, або посилюється.

Під винагородою треба розуміти будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби.

Термін «винагорода» поширений у багатьох сферах людської діяльності й використовується не тільки стосовно до найманих працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцями. Зокрема, винагороду одержують підприємці, особи, що виконують роботи за цивільно-правовими договорами, ведуть незалежну професійну діяльність, особисте підсобне господарство тощо. Це – основна відмінність поняття «винагорода» від інших категорій, про які йтиметься далі, –

компенсаційний пакет, трудові доходи, заробітна плата. Зазначені категорії використовуються у сфері соціально-трудоих відносин і характеризують виплати та блага, що їх надають роботодавці найманим працівникам. Винагороду одержують також переможці конкурсів, олімпіад, змагань, зокрема спортивних, тощо. Винагороду можна одержати за надання цінної інформації. Винагорода може мати й незаконне, зокрема кримінальне, походження. За сферою застосування близьким до поняття «винагорода» є термін доходи. Однак, незважаючи на близькість цих понять, вони не тотожні. Головна відмінність між ними полягає в тому, що доходи – це завжди матеріальні виплати, а до винагород належать усі (і матеріальні, і нематеріальні) виплати, заохочення та блага.

Винагорода може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Внутрішня винагорода пов'язана із задоволенням своєю працею: власне процесом праці, досягнутими цілями, усвідомленням суспільної значущості праці та її результатів, відчуттям у зв'язку з цим самоповаги. Зовнішню винагороду працівник одержує від організації. Трудовий дохід, кар'єрне зростання, символи службового статусу та престижу, позитивні відгуки з боку колег і керівників, державні нагороди та нагороди, що їх надає підприємство, інші форми нематеріальної мотивації – різновиди зовнішньої винагороди.

Сьомий етап – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, розміру винагороди, її відповідності докладеним зусиллям і очікуванням людина намагатиметься задовольнити нову потребу, зазвичай потребу вищого рівня, або ж шукати інші способи задоволення потреби.

Мотивація – неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня. Невдача спонукає людину до спроби знову задовольнити цю потребу. Для цього потрібно докласти більших зусиль, працювати старанніше. Людина може й не змінювати своєї трудової поведінки, але тоді вона зможе задовольнити потреби лише нижчого рівня.

Спектр потреб завжди широкий, і не всі вони можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація існує на будь-якому етапі трудової діяльності людини. Цілковите задоволення потреб неможливе. Крім того, більшість потреб циклічні. Через певний проміжок часу після їх задоволення вони знову виникають і спонукають людину до діяльності.

Задоволення результатами й працею формує у працівника відчуття відданості, прихильності та лояльності до організації. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. Прихильність пов'язана з лояльністю працівника до своєї організації та його турботою про досягнення нею успіху. До чинників, що формують лояльність, належать:

- задоволеність змістом роботи та її результатами;
- задоволеність статусом і кар'єрою в організації;

- упевненість у доцільності роботи в цій організації протягом тривалого періоду часу;
- висока міра довіри до керівництва та колег по роботі;
- відчуття турботи з боку організації та ін.

І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами й процесом праці, у нього може виникнути мотиваційне вигорання. Характерні ознаки мотиваційного вигорання:

- погіршення результатів праці;
- байдуже ставлення до роботи;
- погіршення взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими;
- емоційне виснаження тощо.

Мотиваційне вигорання у працівників можуть спричинити:

- брак умов, зокрема ресурсів, для досягнення потрібних результатів;
- недостатня компетентність чи кваліфікація для виконання обов'язків (робіт) на відповідній посаді (робочому місці);
- брак можливостей для реалізації свого потенціалу (рівень знань, умінь і навиків у працівника набагато вищий, ніж того вимагає посада/робота, котру він обіймає/виконує);
- відсутність професійного чи кар'єрного зростання;
- надмірне або недостатнє завантаження на роботі;
- нечіткість формулювання цілей і завдань;
- відсутність необхідних повноважень;
- зміна пріоритетів і цінностей у житті та ін.

Висновки. На завершення зазначимо, що на рубежі двох тисячоліть тема мотивації працівників стає як ніколи актуальною, що зумовлено дією низки чинників: підвищенням ролі економічно активної людини в забезпеченні стійкої економічної динаміки та перетворенням людського капіталу на основну рушійну силу соціально-економічного розвитку; зростанням конкуренції в різноманітних її формах і потребою мати беззаперечні конкурентні переваги; глибокими змінами у структурі та ієрархії потреб, інтересів, мотиваційних настанов працівників та необхідністю запровадження нових підходів до управління трудовою поведінкою.

Список літератури: 1. Краткая философская энциклопедия. — М. : Прогресс, 1994. — С. 277., 2. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 1999. — С. 161., 3. Дanyuk В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Дanyuk, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці — 2008. — № 4. — С. 34.

Bibliography (transliterated): 1. *Kratkaya filosofskaya enciklopediya*. — М. : Progress, 1994. — P. 277., 2. Lyutens F. *Organizatsionnoye povedeniye* F. Lyutens ; per. s angl. — М. : Infra-M, 1999. — P. 161., 3. Danyuk V. *Motivuvannya yak chinnik aktivizatsii trudovoi povedinki* V. Danyuk, O. Chernushkina Ukraïna: aspekty praci — 2008. — № 4. — P. 34.

Надійшла (received) 10.09.2014