

## МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено поняття мотиваційного процесу, його складових, основних етапів та результату, на який він спрямований. Запропоновано схему мотиваційного процесу, яка розглядає мотиваційну сферу особистості як внутрішнє джерело спонукання до діяльності та враховує її вплив на рівень мотивації людини.

The concept of the motivational process, its components, milestones and results to which it is directed, are investigated in this article. The scheme of the motivational process that considers the motivational sphere of the individual as an internal source of motivation to work and take into account its impact on human motivation is proposed.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогодні залишається без сумніву те, що одним із найважливіших ресурсів будь-якої компанії є її працівники, від продуктивності праці яких залежить її успіх. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Сьогодні існує колосальна кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, причому діапазон їх постійно зростає.

З'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводити себе в конкретній ситуації певним чином. При цьому важливим є вивчення складових цього процесу, його основних етапів та результату, на який він спрямований.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Аналіз публікацій, свідчить про те, що в економічній літературі дослідження питань мотиваційного процесу ведуться достатньо інтенсивно. Сучасні погляди на сутність мотивації та її процесу висвітлені в роботах таких учених, як: Ю. Одегов [1, с.295], Г. М. Ламакін [2, с.74–75], О. П. Єгоршин [3, с.8] та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні існує досить велика кількість поглядів на сутність мотивації персоналу та взаємозв'язок її основних понять, що засвідчує складність та багатоплановість цього питання, яке потребує всебічного вивчення. Найбільше дискусій виникає навколо питання співвідношення понять мотивація та стимулювання. Крім того, серед дослідників, які розрізняють ці поняття та визначають мотивацію як внутрішній процес, також немає єдності поглядів. Деякі автори розглядають мотивацію як процес формування мотивів, інші – як механізм їх реалізації.

**Постановка завдання.** Метою статті є виділення двох підходів щодо пояснення сутності мотивації як внутрішнього процесу що не суперечать, а доповнюють один одне; визначення мотивації як процесу, який відбувається під впливом потреб і виражається у формуванні та реалізації сукупності внутрішніх спонукальних чинників (мотивів), які визначають напрямок діяльності людини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку Ю. Одегова [1, с.295], мотиваційний процес – це процес узгодження цілей суб'єкта управління (підприємства у цілому) та об'єкта управління (конкретного працівника).

Одним із етапів такого процесу є оцінка узгодження цілей, які регламентуються зазвичай системою нормативних документів організації, таких як: положення про службу управління персоналом та посадові інструкції працівників, положення про систему мотивації і стимулювання, про оплату праці і систему преміювання, стандарти підприємства, накази та розпорядження.

Запропонована Ю. Одеговим схема цього процесу представлена на рис. 1.

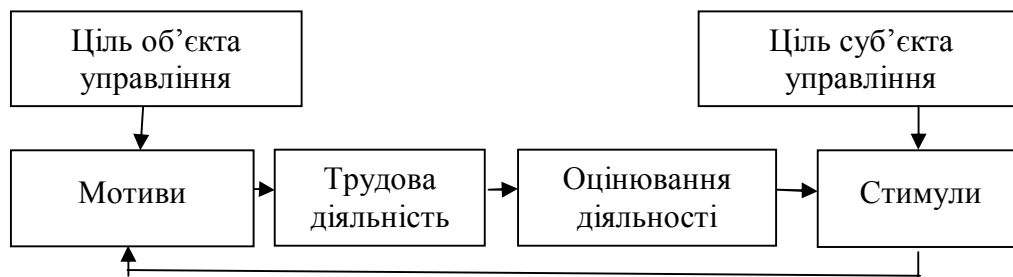


Рис. 1. Мотивація як процес узгодження цілей суб'єкта управління та об'єкта управління [1, с. 63]

Г. М. Ламакін розглядає потребу як основний об'єкт мотиваційного процесу, який на його думку, включає: оцінку незадоволених потреб, формування цілей, що направлені на задоволення потреб та визначення необхідних для цього дій (рис. 2) [2, с.74–75].

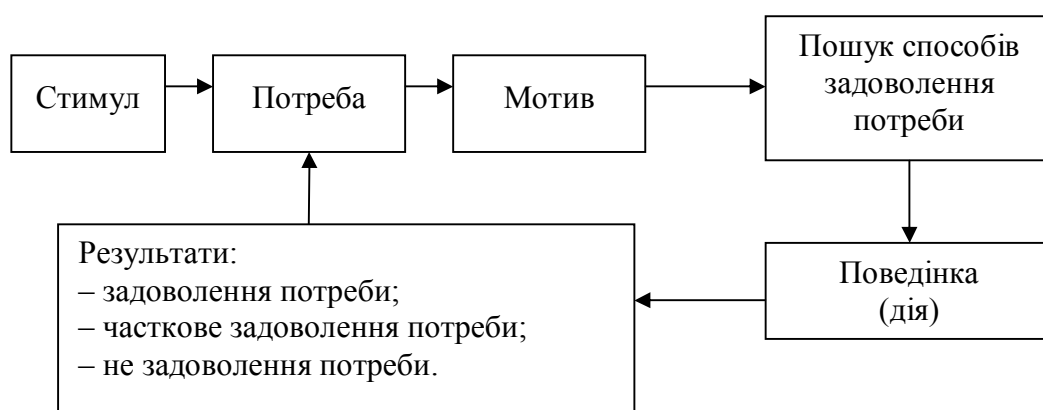


Рис. 2. Схема мотиваційного процесу

Ця структура мотиваційного процесу містить стимули, що виконують роль подразників, які спонукають працівників до діяльності та перетворюють існуючі потреби на мотиви за умови їх відповідності один одному.

Таким чином, Ю. Одегов та Г. Ламакін розглядають зовнішні чинники впливу на працівників у межах мотиваційного процесу, однак, стимулювання – це лише інструмент для управління цим процесом, а не його складовий елемент.

О. П. Єгоршин розглядає поняття мотив та стимул не як складові мотиваційного процесу, а як чинники, які на нього впливають (рис. 3) [3, с.8].

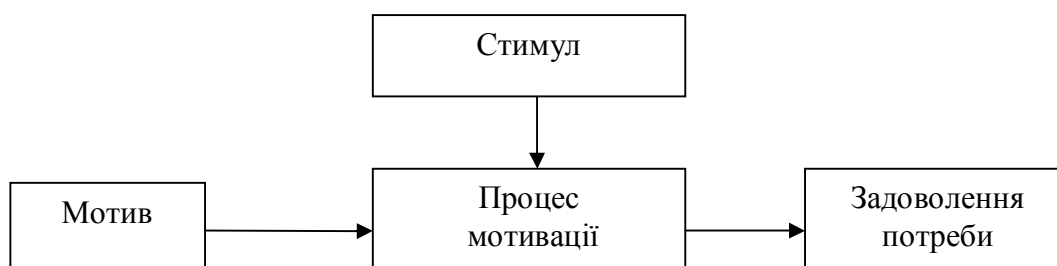


Рис. 3. Взаємозв'язок основних понять мотивації

Мотиваційний процес він пропонує розбити на чотири таких етапи: виникнення потреби, розроблення стратегії та пошук шляхів задоволення потреби, визначення тактики діяльності та поетапне здійснення дій (діяти швидко чи повільно, знайти засоби, аналіз альтернатив, вибір рішення), задоволення потреби та отримання винагороди.

Таким чином, О. Єгоршин розглядає потребу як основний елемент процесу мотивації. Безумовно, потреба є необхідною умовою будь-якої діяльності, однак вона не здатна надати діяльності чіткого напрямлення без втілення у конкретному предметі, що може її задовольнити, тобто без перетворення на мотив. Потреба спонукає до активності, а мотив – до направленої діяльності. Отже, мотив є також важливою складовою мотиваційного процесу, а не чинник, який може впливати на нього.

Мотивація та мотиви завжди внутрішньо зумовлені, але можуть залежати і від зовнішніх чинників, спонукатися зовнішніми стимулами. У цих випадках більш логічно говорити про зовнішньостимулюючу або зовнішньо організовану мотивацію, розуміючи при цьому, що зовнішні чинники набувають значення для мотивації тільки тоді, коли стають значущими для людини, для задоволення потреби, бажання. Тому ці чинники повинні у мотиваційному процесі трансформуватися у внутрішні.

Мотиви виникають на рівні особистості, на інших рівнях створюються умови щодо їх появи. А. М. Колот розглядає мотиваційний процес як послідовність шести етапів (рис. 4) [4, с.18–20].

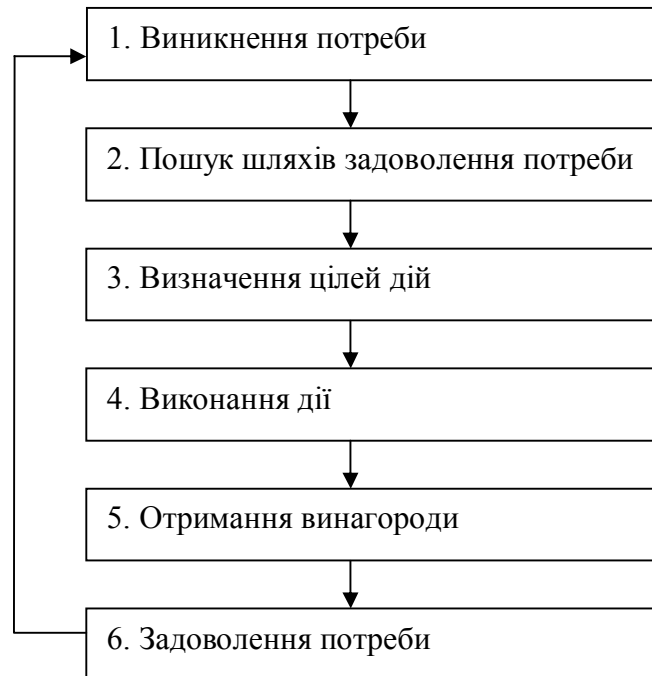


Рис. 4. Схема процесу мотивації

Отже, першим етапом мотиваційного процесу є виникнення потреби, яка проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає, і вона повинна знайти можливість та виконати певні дії для усунення (задоволення) цієї потреби.

На другому етапі людина усвідомлює необхідність знайти шляхи усунення цієї потреби: задовольнити, подавити чи не помічати.

Наступним етапом є визначення цілі (направленості) дій. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цьому етапі вирішуються такі питання: що матиме людина після задоволення потреби; що вона повинна зробити для того, щоб отримати бажане; наскільки бажане є досяжним; наскільки те, що можна отримати, задовольнить потребу.

Четвертий етап – виконання дії. Людина витрачає зусилля на те, що у кінцевому результаті повинно допомогти їй задовольнити потребу. Оскільки робочий процес чинить зворотний вплив на мотивацію, то на цьому етапі цілі можуть коригуватися.

Виконавши певну роботу (дію), людина отримує винагороду за неї, тобто те, що вона може безпосередньо використати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цьому етапі з'ясовується наскільки виконані дії привели до бажаного результату. Залежно від цього виникає послаблення, збереження чи посилення мотивації до діяльності.

Отримання винагороди призводить до задоволення потреби, що є останнім етапом мотиваційного процесу, або ж людина продовжує шукати можливості для її задоволення.

В. П. Сладкевич пропонує структуру мотиваційного процесу, яка охоплює аналогічні шість етапів [5, с.16–17].

Таким чином, у запропонованих схемах процесу мотивації А. М. Колотом та В. П. Сладкевич також відсутній етап формування мотиву.

Найбільш раціональною, на думку авторів статті, є схема мотиваційного процесу, запропонована А. Кібановим. Він визначає мотивацію як процес, скерований на задоволення потреб, який схематично можна представити у вигляді послідовних етапів (рис. 5) [6, с.106–108].

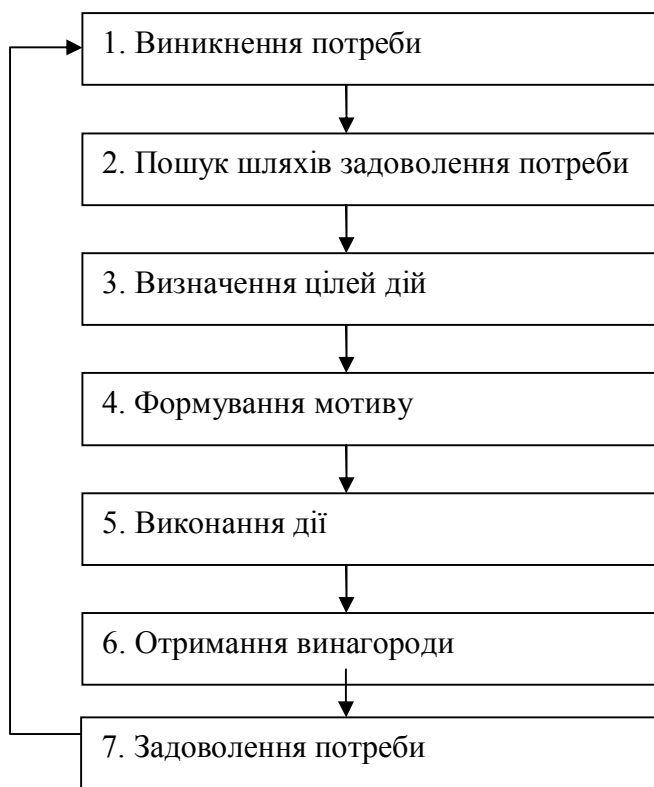


Рис. 5. Схема мотиваційного процесу

Відмінністю цієї схеми від запропонованої А. Колотом є наявність етапу формування мотиву, що пояснюється так: у людини виникає намір досягнути ціль, що виражається у свідомому спонуканні до діяльності. Саме це спонукання ініціює діяльність, з його виникненням закінчується формування мотиву.

Виходячи із наданого визначення мотивації, мотиваційний процес включає формування сукупності внутрішніх спонукальних чинників (мотивів) та механізм їх реалізації.

Із позиції трудової діяльності мотиваційний процес персоналу має забезпечувати досягнення цілей окремих працівників (задоволення потреб) та організації у цілому (ефективна діяльність).

Мотиваційний процес, на думку авторів статті, схематично варто відображати так, як показано на рис. 6.

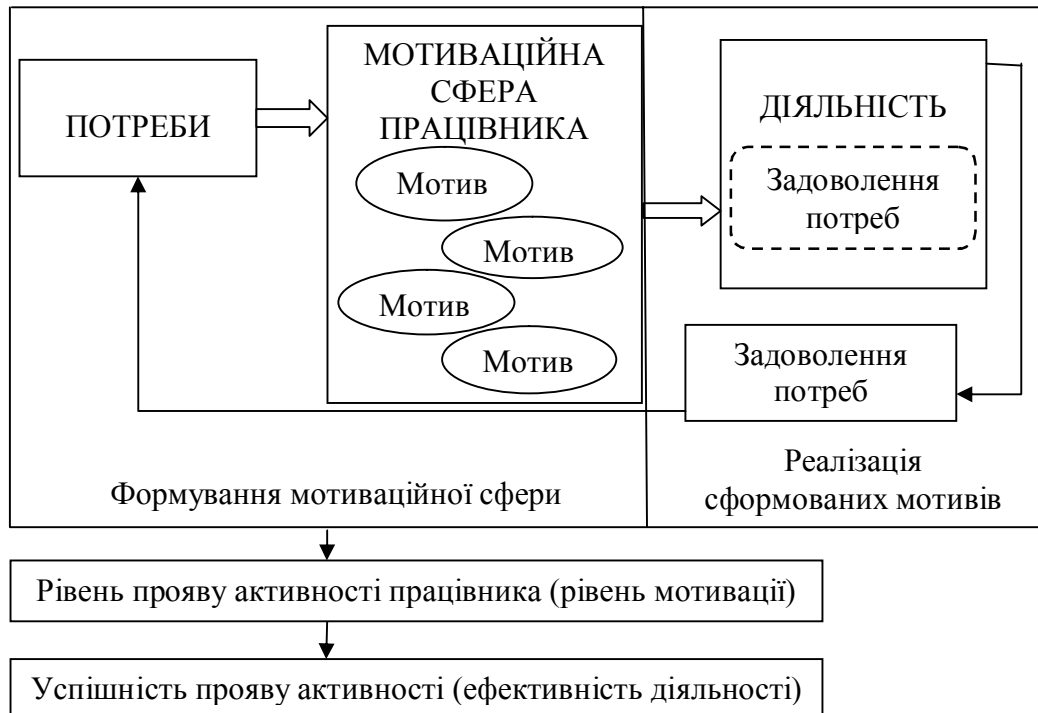


Рис. 6. Схема мотиваційного процесу

Центральним елементом мотиваційного процесу є мотиваційна сфера особистості, яка формується під впливом потреб. Сформована сукупність мотивів визначає напрямок діяльності людини, що приводить до задоволення її потреб. У наведеній на рис. 6 схемі показано, що задоволення потреби може здійснюватися не лише у результаті діяльності, а також у самому її процесі (такою потребою може бути цікава робота, її значимість для суспільства тощо). Структура мотиваційної сфери впливає на рівень активності людини, що називають рівнем мотивації, а також на успішність прояву цієї активності, зокрема, на ефективність діяльності. Чим більше мотивів активізується та чим більшою є сила кожного з них, тим сильнішою стає мотивація, тому для підвищення рівня мотивації необхідно активізувати максимально можливу кількість мотивів та збільшити їх силу, що в результаті призведе до зростання ефективності діяльності працівників.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Авторами статті запропоновано схему мотиваційного процесу, яка розглядає мотиваційну сферу особистості як внутрішнє джерело спонукання до діяльності і враховує її вплив на рівень мотивації людини та ефективність діяльності, що дозволяє обґрунтувати складові механізми ефективного управління цим процесом. З метою покращення ефективності діяльності працівників за рахунок підвищення рівня їх мотивації на підприємстві доцільно здійснювати управління мотиваційним процесом персоналу.

#### Список використаної літератури

1. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала: учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
2. Ламакин Г. Н. Основы менеджмента в электроэнергетике: учеб. пособ. / Г. Н. Ламакин. – Тверь: ТГТУ, 2006. – 208 с.
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособ. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
4. Колот А. М. Мотивация персонала: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
5. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекц. / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
6. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаев, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2014.