

**МУЛ С.А.**

доктор педагогічних наук,  
Південне регіональне управління  
Державної прикордонної служби України, м. Одеса

## **МОТИВАЦІЙНА ЦІЛІСНІСТЬ ЯК СУБ'ЄКТИВНИЙ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ОСОБИСТІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В статті продовжується дослідження проблеми мотивації. Автор на основі власних психологічних спостережень розкриває основні аспекти необхідності мотивування персоналу організації, особливості її планування та впливу на особистість працівника. На основі теоретичного вивчення проблеми мотивації розглядаються її місце у психологічному вимірі виробничо-діяльнісного існування людини. Зроблено припущення, що при нормальному функціонуванні організації повинен існувати баланс позитивних мотиваторів та демотиваторів. Розмірковуючи про природу мотивації, робиться висновок, що мотивація це міжстанове психічне новоутворення, яке при визначених особливостях може ставати психологічним станом і впливати на усе психічне. Значна роль приділена роботі лідера організації. Вказано, що уся діяльність керівника організації теж є своєрідною мотивацією для усіх членів колективу. При сучасних глобальних викликах людству лідер організації має великий вибір у підборі персоналу організації, мати вищу освіту, чи мати стаж роботи, в сьогоdnішніх виробничих умовах є недостатнім для вибудовування та розвитку стратегії кар'єри. Час на вирішення власних планів та стратегій організацій скоротився. Перемає той, хто робить свою роботу професійно і швидко. Такі умови, власне, і розвивають весь мотиваційний процес організації. В контексті існування мотиваційного середовища автором розкрито таке поняття, як діяльність, діяльність - можливості поєднанні зі знаннями, помножені на мотиваційне очікування. Перспективами досліджень мотивацій можуть бути дослідження особистості в її духовному, психоідеологічному, експериментальному сегментах, психічних спроможностей особистості здійснювати свою діяльність в умовах існування значних демотиваторів, створенні мінімальних мотиваційних середовищ організацій.

**Ключові слова:** мотивація, особистість, організація, діяльність, дослідження, персонал, лідер, процес, кар'єра, психіка.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Наукові дослідження мотивації на усіх етапах розвитку політичних, економічних, соціальних, військових, прикордонних процесів у світі і в Україні, зокрема, виділяють мотивацію, як один з важливих психічних процесів, який дає можливість більш широко розкрити і зрозуміти особистістю власне буття та ідентифікуватись у сучасному світі. Парадигма мотивації як поведінки, внутрішнього стану організму через призму наполегливості, енергії не передбачає повного розуміння сутності мотивації та її впливу на видозміни особистості. Звичайні, на перший погляд мотиваційні тенденції до поборення голоду, страху чи тривожності є віддзеркаленням лише окремих елементів проблеми мотивації. Моти-

вація є проміжною ланкою психічного в людині, яка поєднує і впливає на окремі процеси, психічні стани, психологію особистості та її пізнання, перш за все своєю специфічністю. Розуміння особливостей мотивації і її впливу на ефективність людської діяльності є малодослідженим і дасть змогу дослідити окремі характеристики у прагненні людини бути більш досконалою, здійснювати свою діяльність краще і, звичайно досягати своїх стратегій розвитку.

**Метою статті** є дослідження мотиваційних особливостей людини і їх вплив на ефективність діяльності особистості.

**Теоретико-методологічна основа дослідження.** Вивченню мотивації діяльності людини присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених: А. Маслоу, Ф. Герцберга, А. Сміта, М. Вебера, П. Друкера, Г. Саймона, Ф. Тейлора, які значну увагу приділили теоріям мотивації, Н. Захаров, Р. Каплан, Т. Питерс та інші досліджують складові процесу мотивації, О. Виханский, А. Наумов, С. Ніколаєва, В. Глухов, Б. Генкин, Ю. Соколова та інші виділяють матеріальну мотивацію, а М. Армстронг, У. Бенніс, П. Друкер, Дж. Робертс, Дж. О'Шонесси, Г. Емерсон та інші наголошують на застосуванні нематеріальної мотивації.

Сучасні психологічні уявлення покладені в основу дослідження проблеми мотивації діяльності людини не обґрунтовують в єдину наукову думку поняття сутності мотивів діяльності, їх формування та структуру.

За Лукашевим С.В., складність вирішення проблеми мотивації працівників полягає в тому, що питання мотивації пов'язані з наявністю не стільки економічного, скільки психологічного аспекту.[6]

Б.Ф. Ломов зазначав, що у психологічних дослідженнях діяльності питанням мотивації і цілеутворення належить провідна роль. [5]

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація явище вивчене та досліджене. Спільна діяльність людей в колективі спонукає керівника чи лідера організації сформулювати правила такої діяльності, які б з одного боку давали змогу ефективно діяти цій організації людей з іншого ж, забезпечували мотиваційні вимоги працівників.

Лідер управляючи організацією, приділяє свою увагу кожній ситуації, що виникає, і при цьому, задля підтримання належного балансу працівників повинен проявляти і турботу про них. У військових статутах ЗСУ чітко прописані правила, яких повинен дотримуватися командир: поряд з вимогливістю проявляти турботу про підлеглих. Слід зазначити, що зазначений постулат актуальний, як для великого колективу так і не дуже.

Компетентність лідера вимірюється не лише багажем його знань, вмінь і навичок, але й тими результатами яких, безумовно, досягає колектив, яким він керує. Без сумніву, добре мотивовані працівники працюють краще і продуктивніше. Продуктивність праці прямо пропорційна мотивації працівника. Ще донедавна, мотивація людини по-

лягала в отриманні їжі за свою працю, даху над головою, кількості трудоднів в колгоспах тощо, сьогодні ж ситуація змінилася докорінно. Сучасна людина прагне отримувати за свою працю грошовий еквівалент, і чим він вищий, тим вважається престижнішою робота, яку індивідум виконує. Такий акцент на грошовому винагородженні не випадковий, адже через наявні кошти сьогодні людина може задовольнити будь-які свої потреби: фізичні (їжа, житло), духовні (подорожі, мистецтво). Позитивна мотивація в колективі, відкрита, наповнена духом організації, створює виробничу атмосферу необхідності працювати краще і досягати результату, навіть тоді, коли вважається, що продуктивність і так висока, її завжди можна змінювати у кращу сторону.

Сьогодні персонал будь-якої організації вимогливіший до свого роботодавця, персонал хоче бути залученим до процесу виробництва всеціло, він цього прагне. Сучасне суспільство розвиває демократичні цінності, де людська свобода, висловлювання, та й саме життя найвищі цінності буття людини. Усвідомлюючи це, кожний працівник сьогодні хоче не просто отримувати високий грошовий еквівалент від роботодавця, він хоче отримувати задоволення від результатів своєї роботи.

Отже, якщо лідер своєї організації добре мотивує свій колектив, цей колектив працює краще і продуктивніше, і колектив відображає і того хто ним управляє.

Відсутність мотивації у персоналу і в колективі, навпаки, створює атмосферу недовіри, прискіпливості, змушує керівника здійснювати чисельні перевірки діяльності, збільшує витрачений час на саме управління. В такій атмосфері працівник шукає аргументи, які б давали йому змогу утриматись на робочому місці, уникати напруженості, творчого пошуку, він безініціативний, робить непотрібні перерви, прогули, розмови, вирішує власні потреби, наприклад нишпорить у Інтернеті, шукає телефонного співрозмовника, розносить, або ж створює чутки, усувається від завдань.

Впровадження в діяльність організації продуманої системи мотивації якраз усуває вищезазначені чинники, при цьому такі чинники є наслідком непродуманості управлінської діяльності, яка в свою чергу породжує антимотиватори. На нашу думку, готовність керівника організації брати відповідальність за прорахунки на себе, власна виробнича пунктуальність, не відшукувати причини закінчувати робочий день раніше визначеного часу, підтримка культури організації та інші, на перший погляд дрібні деталі функціонування організації здійснюють постійний вплив на рівень взаємодії між співробітниками зокрема, і частково мотивують персонал дотримуватися встановлених вимог. Як правило, саме усвідомлення «мотивованості» персоналом не відбувається. Позитивна атмосфера колективу сприймається, як щось належне, постійне і бажане. Коли ж, людина втрачає професійну ста-

більність, і так би мовити, психологічний комфорт вона починає аналізувати усі попередні свої досягнення та прорахунки і ті причини, які привели її до таких наслідків. Звичайно, ми розглядаємо діяльність, яка здійснюється в безкатаклізових умовах, тихому і спокійному житті. Зазначені чинники та умови створення мотиваційної атмосфери не є якимись необхідними чи сталими, вони можуть змінюватись, комбінуватись один з одним, проявлятись чи зникати, витіснятись існуючим середовищем.

Саме деталізована мотивація сприяє успіху організації. Мотивований персонал здійснює свою роботу з цікавістю для себе самого та для організації, адже цікавість породжує нові ідеї та забезпечує рух колективу до нових звершень, і добре мотивований працівник запорука успіху самого мотиватора. Здійснювати свою діяльність лише добре це просто спосіб утриматися на своєму робочому місці. Розглянемо приклад скорочення працівників. Законодавство України передбачає певний вибір у ситуації скорочень. Скорочують працівника, який має пенсійний вік, і при цьому працівник добре виконує свою роботу, з іншої сторони продовжує працювати працівник, який молодший за віком, робить свою роботу гірше, чим старший колега. У чому ж справа? На наш погляд, трудове законодавство захищає роботодавця і забезпечує тим самим розвиток організації, суспільства, виробництва через те, що молодший працівник задля досягнення вищих результатів змушений буде навчатись, шукати і здійснювати свою діяльність краще ніж до скорочень. В іншому ж разі він теж буде звільнений. У цілому мотивація є ключовим аспектом розвитку і руху вперед.

Ми вже розглядали поняття діяльності людини [8]. Сама діяльність направлена на задоволення фізичних, духовних, матеріальних, суспільних, соціальних потреб людини в оточуючому її світі. У нашому розумінні **діяльність це можливості поєднанні зі знаннями, помножені** на мотиваційне очікування. Або ж,

$$D = \sum_z^m x Mo \quad [1], \text{ де}$$

*D*- людська діяльність;

*m*-можливості людини;

*z*- людські знання;

*Mo* – мотиваційне очікування.

З формули 1 стає зрозумілим, що без наявності зазначених складових діяльність людини не буде ефективною. Це не якась чарівна формула, яка вирішить усі виробничі проблеми. Мотивація це психологічний інструмент, який не може застосовуватись колись. Мотивування працівників є процес постійний, він повинен враховувати думки персоналу, турботу про них, бути об'єктивним. Мотивація застосовується керівником через безліч різноманітних дій управління організацією, а також через власний досвід лідера чи керівника організації.

Керівник зобов'язаний враховувати людську психологію, розраховану на постійне очікування чогось і не колись, а зараз, сьогодні, ну можливо завтра в найближчій перспективі. Процес аналізу і з'ясування потреб персоналу і пошук шляхів їх вирішення може зайняти певний час. Але необхідно розуміти свої мотиваційні можливості перш ніж впроваджувати очікування в діяльність. Через обмежені мотиваційні можливості необхідно застосовувати індивідуальні особливості вирішення тієї чи іншої проблеми. Свій індивідуалізм можна перетворити у звичку. Наприклад, щодня при перетині вхідних дверей організації керівник вітається з вхідним працівником, називає його ім'я тощо. Такі на перший погляд звичайні речі сприяють поліпшенню між особистої комунікації в колективі, дають змогу рядовим працівникам розмірковувати, що і про них пам'ятають і їх робота є дуже важливою.

Мотивація не просто повинна задовольняти персонал, де коли вона повинна дивувати. При цьому мова йде не лише про заробітну плату чи привілеї, а про усі на перший вигляд не значні речі, наприклад складання характеристики на працівника, коли така характеристика є чесною, справедливою тоді вона і вплине на подальшу мотивацію працівника.

Кінцева мета наших міркувань з проблем мотивації – продуктивна діяльність мотивованого персоналу, який спроможний і готовий робити те, що від нього вимагається посадою, керівництвом, державою та Народом.

Побудова мотиваційної стратегії організації розпочинається з оцінки роботи персоналу і планування поступовості нарощування мотиваційних заходів. Винагорода за проведену роботу найпростіший елемент мотивації, складність у його реалізації полягає лише у відсутності ресурсу.

Діяльність – людини і мотивація сьогодні протікають у динамічні часи. ЗМІ наповнені розтлумаченнями і роз'ясненнями скорочень, звільнень, закриттям, стресу. Тобто, спостерігається тенденція через економічні негаразди, спад виробництва та інші видозміни, що торкаються мільйонів працівників організацій перед ними постає найголовніше завдання – зберегти робоче місце. На сьогодні в роботодавця є можливість здійснити скринінг робочого потенціалу, як своїх працівників так і кандидатів на робочі місця. Надання робочого місця лише через те, що кандидат закінчив навчальний заклад, чи скажімо, масову протекцію, яка була невід'ємною частиною в кар'єрі це вже в минулому. Світ змінився не лише економічно, він змінився психологічно. У мотивації завжди виникають нові форми, вона може набути нових виразів. На перший план виходить формула: мотивувати необхідно роботодавця. Глибина наших міркувань полягає у тому, що в роботодавця є необхідний людський ресурс, у якому він може підібрати для себе необхідну кваліфіковану, та вже мотивовану на найкращий результат команду професіоналів.

Мотивація і в умовах кризи повинна забезпечувати плановий кар'єрний ріст персоналу. Усі буденні проблеми людського буття не виключають людські амбіції. Амбіції досягнення стратегій кар'єри чи життя рухають особистість вперед, заставляють її розмірковувати над тим, як досягнути максимального результату в своїй організації і показати при цьому власний результат. Тут слід розрізнити поняття «нужди» та «результату». Розбалансовані галузі виробництва, перерозподіл торгових ринків та глобалізація світу через новий виклик людству - карантин через інфекцію, різко зменшують часові проміжки реалізації стратегій організацій. Час на довгі розмірковування, погодження сьогодні відсутній, це стосується і персоналу. Хто робить свою роботу не лише професійно, а й швидше за інших, той й перемагає. Тиск обставин в яких перебуває особистість за таких умов, безперечно впливає на психіку людини, і призводить до стресу. Уся індустрія психологічних досліджень проблеми стресу стає безсилою, коли особистість втрачає джерело свого існування – робоче місце. Великий тиск, відповідно і стрес впливають на продуктивність усієї виробничої лінійки. І тут важливим є взаємозв'язок між реальністю (скоріше ставлення до неї) та мотивацією. Недооцінка необхідності витрачання часу на процес мотивацій персоналу призводить до появи стресу – руйнівника цілей організацій, якщо в таких умовах авторитарний тиск не змінюється, то мета організації не досягається взагалі. Логічно поєднувати самодостатність та мотивацію персоналу. Таке поєднання дає можливість керівництву організацією працювати над розробкою нових стратегій, не озираючись на вже пророблену роботу.

Успіх організації пробуджує внутрішню робочу конкуренцію. Працювати в колективі складно. Кожен член колективу прагне власних досягнень. Колектив організації завжди поділяється на одностумців, тих, хто як і лідер хочуть найкращих результатів, а є ті, хто перешкоджає цим намірам.

Робота в будь – якому колективі будується на довірі до персоналу. Довіра – психологічний стан спільного переживання в минулому проблем, які виникали (визначення не стосується родинних зв'язків). Досягнення цілей організації є кінцевим результатом спільної діяльності колективу. За цим постулатом вплив мотивації на процес досягнень цілей організації вважається, якимось незначним завданням на яке, власне і не необхідно витратити час. Це хибна думка. Витрачати час на підвищення почуттів людей необхідно завжди. Така психологічна увага спонукає появі мотиваційних почуттів, почуттів в очікуванні чогось незвичайного. Мотиваційні почуття впливають на усі інші види діяльності особистості. Так, як мотивація тісно переплітаються з іншими психологічними процесами, взаємодія між членами організації значно поліпшується, спільна діяльність мотивує персонал на невід'ємність досягнення загальної мети, тобто мотивація впливає на кінцевий результат.

Важливим етапом створення позитивної мотивації персоналу є її деталізоване планування на рік. При чому, мотиваційні заходи не повинні розглядатись якось окремо, а бути передбаченими в загальному плані організації. Загальний план діяльності організації повинен бути простим, зрозумілим, передбачати заходи на протязі року. Його доступність усьому персоналу є великим елементом мотиваційних процесів.

Іншим не менш важливим елементом виконання визначених завдань є підбір команди (колективу). Як правило, цей елемент виконується особисто керівником організації, чи за його дорученнями кадровим апаратом. Підбір колективу однодумців і їх вірний розподіл за напрямками діяльності теж впливає на якість та кількість мотиваційних заходів. Не треба вважати, що якісно підібраний персонал не потребує мотивації. Це знову хибна думка. Кожен найфаховіший працівник потребує мотивації і це теж важливий конструкт спільності у виконанні тих чи інших завдань. Мотивування включає в себе психологію розуміння, як воно впливає на конкретну особистість, і який результат ми прагнемо здобути.

Лідер організації повинен постійно піклуватися про навчання та виховання свого персоналу. Така турбота не є якоюсь інновацією, а прогнозованим набуттям персоналом нових знань, вмінь, навичок. З цього критерію: необхідності постійно навчатись, випливає і здатність керівництва організацією бачити перспективність таких навчань, адже постійні зміни і розвиток науково-технічного прогресу вимагають і нових підходів. Колектив помічає такі прагнення свого керівництва і, безумовно, такий підхід є теж мотиваційним елементом. Слід зауважити, що продуманість мотиваційних заходів виключає демотиваційні моменти. Наприклад, велика (незапланована) кількість перевірок (аудит) діяльності співробітника, окремого підрозділу чи усієї організації. Перевірка - це своєрідна недовіра до працівника, а їх значна кількість це повна недовіра. Такі дії виступають, як демотивація. Ми не стверджуємо, що перевірок діяльності треба уникати. Їх необхідно планувати та слідкувати за появою демотиваторів.

По своїй суті мотивація створює баланс негативних та позитивних почуттів до своєї діяльності з перевагою позитивних почуттів. Ми вже розглядали проблему лідерства, однак лідер - це основний мотиватор в діяльності. Лідер повинен бути наділений професійними якостями, добре розбиратись у діяльності колективу, вміти працювати з інформаційними потоками, бути гарним комунікатором і головне - мати стратегічне бачення в досягненні визначених завдань своєї організації. [9]

Мотивувати означає: делегувати, бути рішучим, бути ентузіастом, мати позитивне ставлення до усіх членів колективу, вміти спілкуватись, інформувати персонал, бути доступним, відданим своїй організації, надавати можливість персоналу вносити свій внесок в результат

організації, слухати і вміти реалізовувати нові ідеї і підходи, визнавати власні прорахунки і недоліки, сприяти розвитку персоналу і самому розвиватись. Лідер організації повинен бути справедливим і чесним до усіх членів колективу. Ми можемо стверджувати, що спосіб в якій працює лідер теж є мотивацією.

### Список використаних джерел

1. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
2. Берковиц Л. Агрессия: причины, последствия и контроль [Текст] / Л. Берковиц. – СПб.: прайм–ЕВРОЗНАК, 2001. – 512с.
3. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості [Текст] / Костюк Г. С. – К. : Рад. школа, 1989. – 608 с.
4. Козловський В. Управління мотивацією працівників / В. Козловський. – Варшава : ЦеДеВу, 2010.
5. Ломов Б.Ф. К проблеме деятельности в психологии [Текст] / Б. Ф. Ломов // Психологический журнал. – 1981. – № 5. – С. 3–22.
6. Лукашев С.В. Технології мотивації працівників підприємств / С.В. Лукашев– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/101.pdf>
7. Максименко С.Д. Генезис существования личности / С.Д. Максименко.- К.: КММ, 2006.-240с.
8. Мул С. Мотивація як передумова психології готовності до професійної діяльності прикордонника / С. Мул.- Острог: «Острозька академія», 2014.
9. Мул С. Прийняття рішень, як процес онтогенезу особистості лідера/ С. Мул.- Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПНУ, 2019.
10. Турбан В. Філософія життя й екзистенціалізм / В. В. Турбан // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського, 2014. – Вип. 2.13. (109). – С. 209-215.

### Spysok vykorystanykh dzherel

1. Anan`ev B. G. Chelovek kak predmet poznany`ya / B. G. Anan`ev. – SPB. : Py`ter, 2001. – 288 s.
2. Berkovy`cz L. Agressy`ya: pry`chy`ny, posledstvy`ya y` kontrol` [Tekst] / L. Berkovy`cz. – SPb.: prajm–EVROZNAK, 2001. – 512s.
3. Kostyuk G. S. Navchal`no-vy`hovny`j proces i psy`xichny`j rozvy`tok osoby`stosti [Tekst] / Kostyuk G. S. – K. : Rad. shkola, 1989. – 608 s.
4. Kozlovs`ky`j V. Upravlinnya moty`vaciyeu pracivny`kiv / V. Kozlovs`ky`j. – Varshava : CeDeVu, 2010.
5. Lomov B.F. K probleme deyatel`nosty` v psy`xology`y` [Tekst] / B. F. Lomov // Psy`xology`chesky`j zhurnal. – 1981. – # 5. – S. 3–22.
6. 6.Lukashev S.V. Teknologiyi moty`vaciyi pracivny`kiv pidpry`yemstv / S.V. Lukashev– [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/101.pdf>
7. Maksy`menko S.D. Genesy`s sushhestvovany`ya ly`chnosty` / S.D. Maksy`menko.- K.: KMM, 2006.-240s.
8. Mul S. Moty`vaciya yak peredumova psy`xologiyi gotovnosti do profesijnoyi diyal`nosti pry`kordonny`ka / S. Mul.- Ostrog: «Ostroz`ka akademiya», 2014.
9. Mul S. Pry`jnyattya rishen`, yak proces ontogenezu osoby`stosti lidera/ S. Mul.- Ky`iv: Insty`tut psy`xologiyi imeni G.S. Kostyuka NAPNU, 2019.
10. Turban V. Filosofiya zhy`ttya j ekzy`stencializm / V. V. Turban // Naukovy`j visny`k My`kolayivs`kogo nacional`nogo univerty`tetu imeni V.O. Suxomly`ns`kogo, 2014. – Vy`p. 2.13. (109). – S. 209-215.

**S. Mul**

**MOTIVATIONAL INTEGRITY AS A SUBJECTIVE PSYCHOLOGICAL FACTOR OF INDIVIDUAL ACTIVITY**

The article continues to investigate the issue of motivation. The author on the basis of his own psychological observations reveals the main aspects of the need for the staff motivation, the features of its planning and impact on the personality of the employee. Based on the theoretical study of motivation, its role in the psychological dimension of industrial and human existence is considered. It is assumed that a balance of positive motivators and demotivators should be struck for the proper functioning of the organization. Reflecting on the nature of motivation, it is concluded that motivation is an interstate mental neoplasm, which with certain features can become a psychological state and affect everything mental. A significant role is given to the work of the leader of the organization. It is indicated that all the activities of the head of the organization are also a kind of motivation for all team members. In the time of current global challenges facing humanity, the leader of the organization has a wide range in staff selection, to have higher education or work experience, in the present production environment is insufficient to build and pursue a career strategy. The term to decide on the action plans and strategies of organizations has been reduced. The winner is the one who does his job professionally and quickly. Such conditions, in fact, develop the whole motivational process of the organization. In the context of a motivational environment, such a concept as activity is identified, i.e. the opportunities combined with knowledge, multiplied by motivational expectations. Prospects for the research of motivation can be the analysis of personality in its spiritual, psycho-ideological, experimental aspects, mental abilities of the individual to conduct activities in the face of significant demotivators, minimal motivational environments created.

**Keywords:** *motivation, personality, organization, activity, research, staff, leader, process, career, psyche.*