

УДК 331.101.3

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2021.3.26>**Олена ЧІЛІКІНА**

студентка факультету практичної психології, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

**Olena CHILIKINA**

Student at the Faculty of Practical Psychology, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### PSYCHOLOGICAL FEATURES OF THE WORK MOTIVATION

**Мета.** Теоретично проаналізувати та емпірично дослідити психологічні особливості трудової мотивації співробітників. **Методологія.** Робота виконана на підставі теоретичних та емпіричних методів дослідження: теоретичні: аналіз та узагальнення – для визначення особливостей розробки теми дослідження; систематизація та інтерпретація досліджуваної проблеми; емпіричні: методика «Мотивація до успіху» Т. Елерса; методика «Мотивація професійної діяльності К. Замфір (в модифікації А. Реана); методика «Визначення стресостійкості та соціальної адаптації» Т. Холмса і Р. Раже; математико-статистичні: оброблення результатів емпіричного дослідження здійснювалася завдяки математико-статистичному методу кількісного аналізу. **Наукова новизна.** У результаті аналізу наявних теоретичних підходів вивчення феномена мотивації, розкрито зв'язок між мотивами трудової діяльності співробітників організації та сприятливими соціально-психологічними умовами в організації. Отримані в результаті дослідження положення націлені на покращення та рішення практичних завдань, які з'являються в роботі співробітників. **Висновки.** узагальнення та пропозиції, що містяться в дослідженні, можуть бути використані в організаціях для розробки адекватних прийомів стимулювання професійної діяльності. **Висновки.** Керівнику підприємства, щоб максимально зацікавити співробітників реалізовувати належним чином свою діяльність, потрібно побудувати організовану систему мотивування та стимулювання праці підлеглих. Однак щоб зберегти співробітників і залучити їх до збільшення результатів власної діяльності, однією заробітної плати недостатньо. Необхідна комплексна система стимулювання ефективності праці персоналу, яка буде включати не тільки матеріальне, а й моральне стимулювання, основою чого є трудова мотивація.

**Ключові слова:** мотивація, трудова мотивація, професійна діяльність.

**Target.** Analyze theoretically and empirically study the features of the work motivation of employees. **Methodology.** The work was carried out on the basis of theoretical and empirical research methods. Theoretical methods: analysis and generalization to clarify the state of development of the research subject; systematization and interpretation of the problem under study. Empirical methods: methodology "Motivation for success" by T. Ehlers; methodology "Motivation of professional activity" by K. Zamfir (modified by A. Rean); methodology "Determination of stress resistance and social adaptation" by T. Holmes and R. Rage. Mathematical and statistical methods: the processing of the research results was carried out using the mathematical and statistical method of quantitative analysis. **Scientific novelty.** As a result of the analysis of the existing theoretical approaches to studying the phenomenon of motivation, the connection between the motives of labor activity of the employees of the organization and favorable social and psychological conditions in the organization was revealed. The positions obtained as a result of the research, aimed at improving and solving practical problems arising in the work of employees. The findings, generalizations and proposals contained in the study can be used in organizations to develop adequate techniques to stimulate professional activity. **Conclusions.** The head of the enterprise, in order to maximize the interest of employees properly, needs to build an organized system of motivating and stimulating the work of subordinates. However, in order to retain employees and attract them to increase the results of their own activities, salary alone is not enough. A comprehensive system of stimulating the efficiency of personnel labor is needed, which will include not only material, but also moral incentives, the basis of which is labor motivation.

**Key words:** motivation, labor motivation, professional activity.

**Актуальність проблеми в загальному вигляді.** Вивчення мотивації, її значення та роль в трудовому житті людини являє собою актуальну тему в ситуації сучасного перетворення української дійсності. Зміни суспільних відносин, з одного боку, і соціально-економіч-

них умов, з іншого, висувають до керівників усіх рівнів низку нових вимог. Виникає необхідність не тільки вміло управляти мотивацією співробітників і впливати на ефективність їхніх трудових зусиль, а й враховувати наявні в суб'єктів управління специфічні осо-

бистісні потреби, бажання, мотиви, що створюють передумови успішної реалізації ними трудових умінь і здібностей. Проблема мотивації персоналу вимагає комбінованих підходів та методів, заснованих на знанні і використанні як традиційних теорій мотивації, так і останніх досягнень психології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми генезису та розвитку мотивації висвітлено в наукових працях та публікаціях багатьох науковців. Серед зарубіжних дослідників, що працювали над феноменом мотивації, слід відзначити праці Ф. Херцберга, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміта, Ф. Тейлора. Існує чимало досліджень, присвячених вивченню трудової мотивації персоналу (Б. Генкін, А. Литвинюк, С. Шапіро, Й. Щипачинський). Серед вітчизняних науковців, які зробили значний внесок у розвиток проблеми мотивації, варто відзначити Д. Богиню, В. Данюка, А. Колота, С. Цимбалюка тощо.

Однак, незважаючи на достатній рівень теоретичних та практичних розробок у галузі мотивації праці, вони не використовуються належним чином керівниками організацій. Уявлення керівництва про психологічні чинники, які впливають на трудову поведінку працівників, часто не відповідають дійсності.

**Постановка завдання.** Мета – теоретично проаналізувати та емпірично дослідити особливості трудової мотивації співробітників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до дії, керує її поведінкою, що задає її спрямованість та орієнтир на досягнення певних цілей. У межах нашого дослідження варто розглянути сучасні погляди на визначення та зміст мотивації, наявні в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

У психології під терміном «мотивація» розуміють найрізноманітніші психологічні феномени: уявлення та ідеї, почуття і переживання (Л. Божович), морально-політичні установки і помисли (А. Ковальов), психічні процеси, стани і властивості особистості (А. Платонов), установки (А. Маслоу) тощо.

На думку Х. Хекхаузена, це процес вибору між різними можливими діями, процес, який регулює, спрямовує дію на досягнення специфічних для даного мотиву цільових станів і підтримує цю спрямованість [9, с. 31].

На думку О. Аргашокової, під мотивацією варто розуміти процес спонукання людини за допомогою внутрішньо-особистісних та зовнішніх чинників до встановленої діяльності, зверненої на досягнення персональних та загальних цілей. Можна говорити

про суперечливість мотивації: з одного боку, вона виступає як зовнішнє по відношенню до індивідуума спонукання, а з іншого – застосовуються внутрішні «поштовхи». Крім того, мотивація відіграє одну з функцій управління і як спонукальна сила [1, с. 23].

Вітчизняний вчений С. Занюк дає таке визначення мотивації: «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [4, с. 94].

На думку А. Колота, мотивація – це «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукують до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [6, с. 78].

Отже, вивчення впливу мотиваційних феноменів на різні аспекти діяльності є однією із ключових проблем у психологічній науці. Дослідження в цьому напрямку ведуться з початку ХХ ст., але актуальність окресленої проблеми серед представників різних наукових шкіл з часом тільки зростає.

Аналіз дефініції «мотивація» дозволяє виділити та дати визначення поняттю «мотивація трудової діяльності».

В. Балаєв пропонує під трудовою мотивацією розуміти «систему мотиваційного управління як процес зовнішнього і внутрішнього спонукання себе та інших економічних суб'єктів до певної діяльності для досягнення кінцевих цілей організації і задоволення особистих потреб через трудову діяльність» [2, с. 267].

Таке визначення, на наш погляд, досить повно відображає сутність мотивації, що відрізняється комплексністю поняття, яке включає досягнення поставлених цілей організації і задоволення особистих потреб економічними суб'єктами через трудову діяльність у процесі зовнішнього і внутрішнього управління їх мотивами.

О. Біліченко відзначає, що «мотивація трудової діяльності – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей» [3, с. 119].

На нашу думку, це визначення має одну важливу особливість в порівнянні із загальним визначенням мотивації. Воно спрямоване ззовні на людину, тобто відображає поняття впливу, а це більше пов'язано з терміном «стимулювання» [8, с. 269]. Разом із тим мотивація в загальному сенсі відображає і внутрішні психічні процеси, схильність людини, її установки на виконання

діяльності. Це означає, що під час створення системи мотивації праці необхідно врахувати внутрішні рушійні сили людини.

Керівнику підприємства, щоб максимально зацікавити співробітників реалізувати належним чином свою діяльність, потрібно побудувати організовану систему мотивування та стимулювання праці підлеглих. Якщо вжиті заходи будуть успішними, то сам підлеглий буде прагнути збільшити якість і результативність своєї діяльності [10, с. 93]. Ознакою того, що в організації відсутня система мотивації, є такий показник, як плинність кадрів. Будь-яка людина хоче працювати там, де їй забезпечать хороші умови оплати. Однак щоб зберегти співробітників і залучити їх до збільшення результатів власної діяльності, однією заробітної плати недостатньо. Необхідна комплексна система стимулювання ефективності праці персоналу, яка буде включати не тільки матеріальне, а й моральне стимулювання [5; 7].

Для того, щоб скласти комплексне уявлення з проблематики дослідження, нами було проведено емпіричне дослідження з метою виявлення психологічних особливостей трудової мотивації у співробітників однієї організації. До вибірки дослідження потрапили 34 співробітника організації «Київська торгово-промислова палата» у віці від 26 до 54 років. Для вирішення поставлених завдань були використані методика «Мотивація до успіху» Т. Елерса, методика «Мотивація професійної діяльності К. Замфір (в модифікації А. Реана) та методика «Визначення стресостійкості та соціальної адаптації» Т. Холмса і Р. Раге.

Обробка та інтерпретація одержаних даних дали змогу проаналізувати психологічні особливості трудової мотивації в досліджуваних співробітників.

**Результати дослідження**, отримані за допомогою тесту «Мотивація до успіху» Т. Елерса, графічно представлені на рис. 1.

Аналізуючи діаграму, можемо побачити, що у 15% досліджуваних робітників спостерігається низький рівень сформованості мотивації досягнення успіху. Вони зазвичай менше всіх готові йти на ризик, що перешкоджає досягненню мети, у зв'язку із чим вони частіше потрапляють в нещасні випадки, у них скромніші надії на успіх у будь-якій справі.

У 50% нашої групи досліджуваних виявлено середній рівень сформованості мотивації досягнення успіху. У даному випадку можна говорити про те, що ці люди охочіше йдуть на ризик в певній справі, в якій вони себе проявляють краще, і неохоче ризикують в незнайомій для них ситуації.

Помірно високий рівень сформованості мотивації успіху показали 35%, що свідчить про позитивну мотивацію. Вони розраховують на високий результат, проте ухиляються від великого ризику в досягненні мети. Такі люди обережні, менше потрапляють в нещасні випадки, ніж ті, які готові йти на ризик.

Також варто підкреслити, що дуже високий рівень сформованості мотивації не показав жоден випробуваний (0%).

Відзначимо, що середній рівень ризику притаманний тим, хто помірно або сильно мотивований на успіх. У той час як низький рівень відноситься до людей, які уникають програшу, або, навпаки, йдуть на ризик не обґрунтовано. Так, чим більше мотивація людини на успіх, тобто на результат діяльності, тим менше у неї схильність до ризику. Також мотивація на успіх впливає на очікування успіху. Так, якщо мотивація до успіху вище, то очікування на успіх зазвичай невибагливі, ніж при слабкій мотивації до успіху.

Завдяки методиці «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір ми визначили, що мотиваційний комплекс досліджуваних робітників виглядає таким чином (рис. 2).

Отже, за результатами діагностики було встановлено, що 57% досліджуваних мають позитивний мотиваційний комплекс. Такі співробітники мотивовані самим змістом своєї діяльності, прагненням досягти в ній максимально позитивних результатів. У своїй професії вони бачать можливість самореалізації, здатні впливати на взаємовідносини в колективі, прагнуть до досягнення успіху і реалізації якомога більшої кількості своїх можливостей. Їх не лякають можливі труднощі й невдачі в роботі.

Інші 43% випробовуваних характеризуються негативним мотиваційним комплексом. Трудова активність цих співробітників зумовлена мотивами уникнення, бажанням уникнути зауважень, доган засуджень. Подібні мотиви пов'язані з потребою самозахисту і починають домінувати над мотивами, які пов'язані і з цінністю самої трудової діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією. Такі співробітники володіють, як правило, емоційною нестабільністю, нервозністю. Прагнуть уникати частих контактів з адміністрацією, не завжди швидко звикають до нововведень, відрізняються нестабільною працездатністю, часто – гостро реагують на найменші зауваження.

Для визначення рівня стресостійкості, ми обрали тест на соціальну адаптацію та стресостійкість Холмса і Раге, результати якого наочно представлено в діаграмі нижче (рис. 3).

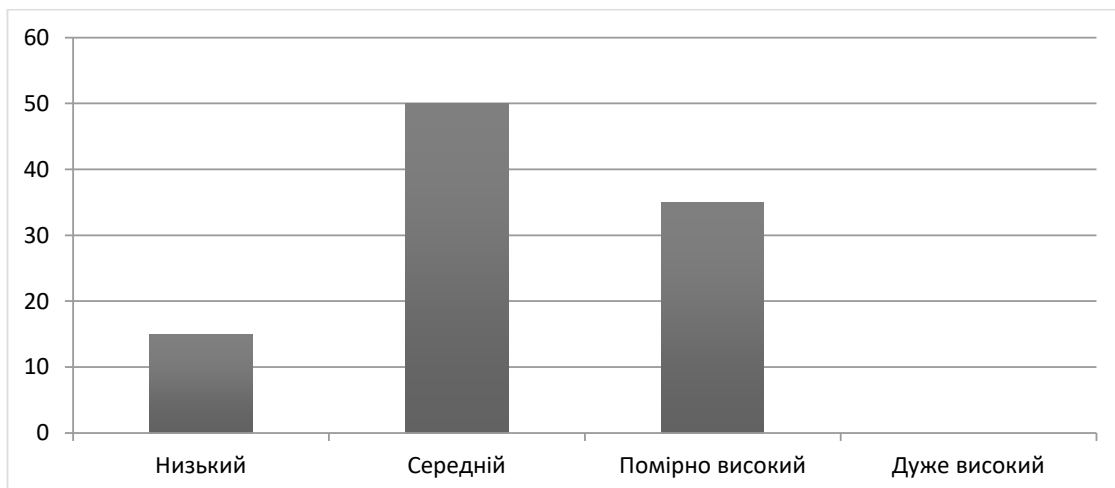


Рис. 1. Рівні мотивації досягнення успіху

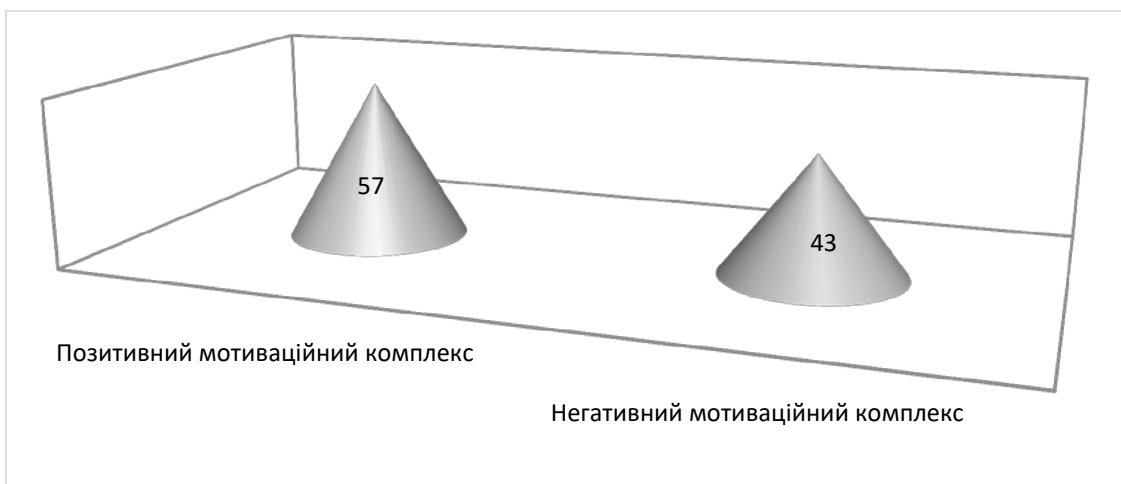


Рис. 2. Мотивація професійної діяльності



Рис. 3. Ступінь стресостійкості

Тож результати виявилися такими: дуже високий ступінь опірності стресу був виявлений у 21% досліджуваних робітників. Високий рівень стресостійкості продемонстрували 47% опитаних. Граничний ступінь стресостійкості показали 14% досліджуваних. Серед опитаних співробітників КТПП з низькою опірністю стресу виявилось 18%.

Отже, в більшості досліджуваних робітників виявлені високий і дуже високий рівні стресостійкості. Це свідчить про те, що вони можуть протистояти стресогенним факторам, зберігати витримку, самовладання, працездатність у стресових ситуаціях, витривалі до системного навантаження та напруги, володіють більш високим потенціалом стійкості.

Однак 18% досліджуваних продемонстрували низький рівень стресостійкості, що може знижувати успішність і якість виконання посадових обов'язків. Слід також зазначити, що широко поширеним може бути такий наслідок хронічного стресу, як професійне «вигорання», тобто відчуття виснаженості, тривоги, браку фізичних і емоційних сил. Подібне професійне вигорання знаходить свій вияв у зниженні продуктивності праці та відданості справі, в поганих відносинах, що складаються як з колегами, так і в сім'ї, а також у проблемах зі здоров'ям.

На нашу думку, у зниженні та профілактиці стресу величезну роль відіграє саме підприємство, зокрема керівництво та корпоративний психолог. Саме їм під силу розробити і впровадити заходи щодо зниження напруженості в роботі, поліпшити психологічну атмосферу в колективі, виробити у співробітників одно-

значне розуміння корпоративних цінностей і майбутнього компанії.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Керівнику підприємства, щоб максимально зацікавити співробітників реалізовувати належним чином свою діяльність, потрібно побудувати організовану систему мотивування та стимулювання праці підлеглих. Якщо вжиті заходи будуть успішними, то сам підлеглий буде прагнути збільшити якість і результативність своєї діяльності. Однак щоб зберегти співробітників і залучити їх до збільшення результатів власної діяльності, однією заробітної плати недостатньо. Необхідна комплексна система стимулювання ефективності праці персоналу, яка буде включати не тільки матеріальне, а й моральне стимулювання.

За результатами емпіричного дослідження ми можемо зробити висновок, що в досліджуваних робітників переважає мотивація досягнення успіху. При такій мотивації робітники, починаючи справу, мають на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. Активно включаються в діяльність, яка викликає інтерес, але вони вибагливі у справах, в яких заздалегідь бояться можливої невдачі, вибирають засоби і вважають за краще дії, спрямовані на досягнення поставленої мети. Однак у деяких досліджуваних було діагностовано мотивацію на уникнення невдачі та низький рівень стресостійкості, що, на нашу думку, потребує корекції. Тож перспективи подальшої розвідки теми ми вбачаємо в розробці та реалізації корекційної програми з підвищення трудової мотивації у професійній діяльності.

### Література:

1. Аргашокова О. Проблемы управления мотивацией персонала. *Социально-гуманитарные технологии*. 2020. № 4(16). С. 23–31.
2. Балаев В. Современные подходы в мотивации персонала. *Молодой исследователь : вызовы и перспективы*. Москва, 2020. С. 267–271.
3. Біліченко О. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125.
4. Занюк С. Психологія мотивації. Київ : Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. 352 с.
5. Іляш О. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 12. С. 167–171.
6. Колот А. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
7. Окнянская А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях. *Форум. Серия : Гуманитарные и экономические науки*. 2021. № 2(22). С. 156–163.
8. Тимакова К. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2021. № 1(69). С. 268–270.
9. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. Санкт-Петербург : Речь, 2001. 240 с.
10. Wasserman T, Wasserman L. Motivation: State, Trait, or Both. *Motivation, Effort, and the Neural Network Model*. 2020. P. 93–101. Access mode: doi:10.1007/978-3-030-58724-6\_8.

**References:**

1. Argashokova, O. (2020). *Problemy upravleniya motivatsiey personala [Problems of personnel motivation management]. Sotsialno-gumanitarnye tehnologii (Vol. 4(16)), (pp. 23–31) [in Russian].*
2. Balaev, V. (2020). *Sovremennyye podhody v motivatsii personala Modern approaches to staff motivation [Molodoy issledovatel: vyzovy i perspektivy]. Moskva, (pp. 267–271) [in Russian].*
3. Bilichenko O. (2012). *Klasychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti [Classical and modern models of work motivation]. Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria (Vol. 4), (pp. 119–125) [in Ukrainian].*
4. Zaniuk, S. (2001). *Psykhologhyia motyvatsyy [Psychology of motivation]. Kyiv: Əlha-N [in Ukrainian].*
5. Iliash, O. (2011). *Posylennia motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva [Strengthening work motivation in the management system of labor potential of the enterprise]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy (Vol. 12), (pp. 167–171) [in Ukrainian].*
6. Kolot, A. (2005). *Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].*
7. Oknyanskaya, A. (2021). *Rol motivatsii v sisteme upravleniya personalom v sovremennyih usloviyah [The role of motivation in the personnel management system in modern conditions]. Forum. Seriya: Gumanitarnyye i ekonomicheskie nauki (Vol. 2(22)), (pp. 156–163) [in Russian].*
8. Timakova, K. (2021). *Osobennosti ispolzovaniya metodov nematerialnoy motivatsii personala v organizatsii [Features of using methods of non-material motivation of personnel in an organization]. Aktualnyie nauchnyie issledovaniya v sovremennom mire (Vol. 1(69)), (pp. 268–270) [in Russian].*
9. Hekhauzen, H. (2001). *Psihologiya motivatsii dostizheniya [The psychology of achievement motivation]. Sankt-Peterburg: Rech [in Russian].*
10. Wasserman, T, Wasserman, L. (2020). *Motivation: State, Trait, or Both. Motivation, Effort, and the Neural Network Model. (pp. 93–101). Access mode: doi:10.1007/978-3-030-58724-6\_8 [in English].*