

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Факультет спеціальної освіти, психології та соціальної роботи
Кафедра загальної та практичної психології

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

з теми: «Психологічні особливості динаміки професійної мотивації та шляхи її корекції»

Виконала: здобувачка вищої освіти
освітньої програми Психологія
спеціальності 053 Психологія
заочної форми здобуття вищої освіти
Печенюк Дарія Сергіївна

Керівник: Савіцька О.В., к. психол.н.,
доцент, доцент кафедри загальної та
практичної психології

Рецензент: Михальська Ю.А.,
к.психол.н., доцент, старший
викладач кафедри спеціальної та
інклюзивної освіти

Кам'янець-Подільський, 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ	6
1.1. Проблема мотиву, мотивації у сучасній психологічній науці.....	6
1.2. Мотивація трудової діяльності як складова мотиваційної сфери особистості	14
1.3. Процес професіоналізації та мотиваційна сфера працівника.....	24
Висновки до розділу 1	30
 РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДИНАМІКИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ.....	32
2.1. Програма та результати дослідження динаміки та структури мотивації професійної діяльності працівників.....	32
2.2. Корекція та розвиток мотиваційної сфери працівників.....	42
Висновки до розділу 2	62
 ВИСНОВКИ	64
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні технології продуктивної праці в різних ланках виробництва, обслуговування і управління за певними професіями вимагають від виконавців відповідного професіоналізму, тобто здатності до ефективної роботи за певним фахом на рівні вимог встановлених нормативів. Професіоналізм виявляється не лише у здатності задовольняти зростаючі вимоги трудової діяльності, досягати максимально можливої продуктивності праці при якнайменших затратах енергії та сил в процесі виконання трудових завдань, але й у формуванні професійної мотивації. Саме вона забезпечує постійне підвищення якості виконання діяльності та досягнення високого рівня зрілості та особистісного розвитку працюючого. З огляду на це професійна мотивація є відображення смислу праці та напрямку розвитку особистості.

Проблема мотивації і мотивів поведінки та діяльності є одна з центральних у психології. Свідченням цього є теоретико-експериментальні дослідження мотивації як зарубіжними психологами (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, К. Альдефер, Дж. Ротер, Г. Келлі, Х. Хекхаузен, Дж. Аткинсон, Р. Кеттел, В. Врум, У. Мак-Даугол та ін.), так і українських (Є.П.Іллін, С.С.Занюк, Л.М.Карамушка, Н.Ю.Худякова, А.М. Колот, О.В.Лозниця, Л.Е.Орбан-Лембрик, Л.З.Сердюк, В.М.Сич та ін.).

Теоретичний аналіз сучасних психологічних досліджень проблем мотивації дозволяє стверджувати, що у психологічній науці склалася досить чітка система знань, яка описує співвідношення понять мотиву і мотивації, взаємозв'язки мотиву з різними психічними і особистісними феноменами, вивчено також мотивацію різних видів активності та діяльності людини.

Однією з видів активності є професійна діяльність людини. Тут мотивація пов'язана з професійним удосконаленням і майстерністю, забезпечує реалізацію творчого потенціалу людини в праці, розкриттю її здібностей. Вона визначає перспективу професійного розвитку особистості і

діяльності, забезпечує формування професіонала.

Незважаючи на численні та різносторонні дослідження проблеми мотивації недостатньо уваги приділялося вивченню динаміки професійної мотивації. Отже, незважаючи на соціальну значущість та недостатню розробленість проблематики нами було обрано тему «Психологічні особливості динаміки професійної мотивації та шляхи її корекції»

Об'єктом дослідження є мотиваційна сфера особистості працівника.

Предмет дослідження – психологічні особливості динаміки професійної мотивації та шляхи її корекції.

Гіпотеза дослідження. Професійна мотивація є складним системним утворенням, яке має змінну структуру. Зміна структури професійної мотивації визначається специфікою кожного етапу професіоналізації, визначаючи одночасно і специфіку професіогенезу особистості.

Метою нашого дослідження охарактеризувати структуру професійної мотивації, визначити психологічні чинники, що зумовлюють динаміку професійної мотивації, виявити психологічні засоби корекції та оптимізації її структури.

Відповідно до мети та гіпотези дослідження були сформульовані **завдання дослідження:**

- здійснити теоретичний аналіз проблеми мотивації та професійної мотивації особистості працівника;

- експериментально вивчити динаміку професійної мотивації у працівників та визначити психологічні чинники, які впливають на неї;

- охарактеризувати основні психологічні засоби корекції мотиваційної складової професійної діяльності і на цій основі створити програму її оптимізації.

В процесі емпіричного дослідження використовувався комплекс теоретичних та емпіричних **методів:** теоретичний аналіз науково-теоретичних та методичних джерел з проблем мотивації та професійної мотивації; анкетування, методи діагностики мотиваційної сфери працюючого;

спостереження. При обробці експериментальних даних використовувалися методи математичної статистики.

Наукова новизна отриманих результатів визначається розробкою системного підходу до виявлення та аналізу психологічних чинників, які визначають зміни професійної мотивації, з'ясовано домінуючі професійні мотиви на різних стадіях професіоналізації у працівників різної статі, здійснено розробку системи корекційних впливів на працюючих з метою оптимізації структури професійної мотивації задля забезпечення особистісного розвитку та становлення професіонала. Отримані в ході теоретико-експериментального дослідження результати можна використовувати при психологічному супроводі професійної діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження було представлено на науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2025-2026 н.р. (8-9 квітня 2026 р., м. Кам'янець-Подільський) та XVIII міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин» (23 квітня 2026 р., м. Кам'янець-Подільський).

Публікації. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано 1 наукову працю: Печенюк Д.С. Гендерні та вікові особливості професійної мотивації робітників. *Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин*: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. / за ред. Л.А. Онуфрієвої. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2026. С.249-251.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, висновків, двох розділів, списку використаних джерел, додатків. У тексті міститься 12 рисунків та 2 схеми, у списку використаної літератури — 40 найменувань. Основний обсяг роботи — сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Проблема мотиву, мотивації у сучасній психологічній науці

В основі ставлення людини до дійсності і до праці, до подолання труднощів і досягнення певних результатів в різних видах активності, лежить мотивація, тобто те, що спонукає її обирати саме той вид діяльності, який приваблює, спонукає розкривати всі її здібності.

Сьогодні в психологічній науці існує низка різноманітних теорій та концепцій мотивації.

У вітчизняній психологічній науці мотиви розглядають у зв'язку з вивченням структури людської діяльності і свідомості [2; 6; 8; 12; 14; 15; 19; 24; 30; 31; 33]. Зокрема, було показано, що в мотивах конкретизуються потреби і набуває свого предметного виразу те, на що конкретно спрямована активність людини. Первинною формою існування мотивів є предмети, які відповідають фізичним потребам людини. Надалі мотивами можуть виступати також ідеальні об'єкти, які в певний спосіб стимулюють і спрямовують активність людини.

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами, які діють одночасно. Як правило один з них є провідним і саме він надає діяльності особливого особистісного смислу [29].

Під мотивацією найчастіше розуміють систему спонукань, які викликають активність організму і визначають її спрямованість, механізми та причини.

За проявами та функціями в регуляції поведінки всі мотивуючі фактори можна поділити на три відносно самостійних класи:

а) потреби та інстинкти як джерело активності;

- б) мотиви як причини. які визначають вибір певних актів поведінки;
- в) емоції, суб'єктивні переживання, установки як механізми регуляції динаміки поведінки [11].

Але найважливішим джерелом мотивів є потреби, в яких відображається залежність людини від умов існування і розвитку. Через потреби здійснюється регуляція поведінки людини. Потреби можуть відображати матеріальну, духовну або соціальну залежність людини. Відповідно виділяють і групи мотивів.

На сьогоднішній день в психологічній науці існує кілька якісно відмінних точок зору щодо суті мотиву:

Згідно з першою мотив розглядається як потреба. При цьому ступінь збігу потреби з мотивом може бути різним:

- між потребою і мотивом можливі як безпосередні, так і опосередковані відношення;
- потреба дає поштовх до виникнення мотиву;
- потреба перетвориться в мотив після її опредмечування (після знаходження предмету, який може її задовольнити);
- потреба — це частина мотиву, оскільки потреба є частиною спонуки, яка і розглядається як мотив;
- потреба і є власне мотив.

У будь-якому випадку саме потреба розглядається як спонuka дії, діяльності, поведінки людини.

Другий підхід розглядає мотив як мету (предмет задоволення потреби). В межах цього теоретичного підходу потреби фактично відокремлюються від мотиву. Основним рушієм активності стає предмет задоволення потреби, що усвідомлюється людиною. Так, термін «мотив» вживається для позначення не переживання потреби, а того ідеального або матеріального предмету, об'єкту, дії, в яких ця потреба конкретизується за даних умов і на що спрямована діяльність (мотив як «сeнс мети») [4]. Саме об'єкт, а точніше його значення для суб'єкта, додає спрямованість спонуці.

Безумовно, не слід розуміти співвідношення мотиву і предмету буквально. Процес детерміації людської поведінки надзвичайно складний, тут задіяні не тільки безпосередні фактори і причини, але і глобальні процеси філогенезу і онтогенетического розвитку. Матеріальний предмет може бути стимулом, може актуалізувати певні потреби, але сам не може бути психологічним утворенням. Спонукою активності (мотивом-метою) виступає не сам предмет в його матеріальному вигляді, а потенційна здатність цього предмету бути засобом задоволення певної потреби, тобто його значення для суб'єкта. При цьому відповідне значення може залежати не тільки від самої ситуації, коли виникає якась потреба і необхідність в її задоволенні. Сам предмет як потенційний засіб задоволення потреб починає виступати як стимул пробудження пов'язаної з ним потреби. Тобто предмети, що постійно задовольняють певну потребу, як би фіксують на собі цю потребу [4].

Відповідно до третьої точки зору мотив тлумачиться як спонука, як рушійна сила. Проте брак чіткості у використанні цього поняття призвів до того, що мотивом стали вважати будь-яку причину, що викликає спонуку, а також і саму спонуку. Тому виникла особлива актуальна проблема — розмежувати мотиваційні і немотиваційні причин, тобто спонуки і стимули. Сьогодні мотивація все частіше розглядається не як переважно фізіологічна реакція, що змінює активність і поведінку людину, а як складна системна психічна діяльність з усвідомлення і розкриття значущості стимулу, в основі якої лежать вищі рівні психічної регуляції. Тому мотив — це не будь-яка, а лише внутрішньо усвідомлена спонука, що зумовлює готовність людини до дії. Прихильники цієї позиції наполягають на необхідності відокремлювати власне мотиви від неусвідомлюваних спонук (установок, відносин, станів, ваблень, бажань), та від вторинних спонук (цілей, ідеалів, ціннісних орієнтації) [1; 5; 7].

Мотив згідно з четвертим підходом розглядається як намір. Психологи, які дотримуються цього підходу, трактують намір по-різному. За К Левіним, намір — це такий вольовий акт, завдяки якому людина відкриває властивості

і характер впливу зовнішніх стимулів, внаслідок чого відбувається поступова автоматизація початкової навмисної дії, її перехід з вольових в умовнорефлекторні [4; 5].

Наміри також розглядають як спонуки поведінки в ситуації прийняття рішення. Наміри виникають з потреб у тому випадку, коли ті не можуть бути задоволені прямо і вимагають низки проміжних дій, які не мають власної спонукальної сили.

Намір відображає спрямованість людини в майбутнє, наявність певного задуму, припущення, готовність щось зробити. У структурі наміру виразно виражений інтелектуальний компонент, пов'язаний з прийняттям рішення про вибір мети, засобів і характеру включеності суб'єкта у відповідну діяльність.

Інтелектуалізований компонент в структурі мотиву може бути певним чином виражений. Так, Є.П.Іллін пропонує вважати мотивами дій все те, що визначає ступінь прийнятності для суб'єкта цілей і шляхів їх досягнення [5]. Можливе також звуження поняття «мотив», яке відбувається при виключенні з нього інших спонукальних чинників, окрім чисто змістовної сторони (мотив як аргумент, який може бути наведений іншою людиною) [11].

Наступний підхід пропонує розглядати мотив як стан. Той факт, що спонuka до дії може бути зумовлена виникненням певного стану, не заперечується ніким. Саме переживання потреби, як важливий компонент потреби, також є станом. Проте стан в інших теоретичних системах розглядається тільки як частина мотиву.

У основі ж цього підходу лежить ідея про те, що між потребою і предметом, здатним її задовольнити, лежить особлива проміжна ланка. Якщо певний предмет вже конкретизований, він спрямовує і регулює діяльність безпосередньо, без включення відповідного механізму. Якщо ж предмет ще не відкритий («невідомий»), в свідомість презентується стан особистості, який виникає в процесі задоволення потреби. Тобто формуванню образу предмету потреби передують передбачення, моделювання «потрібного» стану особистості

як передчуття стану задоволення. Саме ця «модель потрібного стану» і є мотивом діяльності, що відображає те, ради чого вона здійснюється [11].

Поширеним є підхід, згідно з яким мотив розглядається як різновид емоцій. І емоція, і мотив обслуговують фактично одне і те ж явище — процес виникнення і задоволення потреб. Спонукальна сила потреби на суб'єктивному рівні виявляється як певне емоційне переживання: позитивне або негативне. Емоційно забарвленим є і сам механізм виникнення потреби: суперечність між дійсним і необхідним (бажаним). Це дає підставу для ототожнення мотиву з емоцією, їх об'єднання в структурній одиниці мотиваційної сфери — ціннісно-мотиваційному утворенні;

Між мотивом і емоцією, таким чином, існує взаємозворотній зв'язок. Будь-який мотив має емоційну складову. І будь-яка емоція може виступати як мотив. Як самостійні мотиви можна розглядати окремі види емоцій (за класифікацією Б.І.Додонова): альтруїстичні, пугнічні, глоричні, комунікативні, естетичні, гедоністичні, акизитивні тощо [5].

На емоціях очікування (позитивних і негативних переживаннях, які передбачаються) ґрунтується концепція мотивації О. Маурера [5; 11]. Всяка поведінка зумовлюється двома чинниками: індукцією ваблення (поведінка має карані наслідки, отже, супроводжується емоцією страху можливих покарань) і редукацією ваблення (поведінка має заохочувані наслідки). Емоція надії (очікування нагороди) служить мотивом соціально схвалюваної поведінки. Крім того, мотиваційним потенціалом наділені емоція полегшення (в результаті реагування знижується емоція страху, тобто відбувається редукація ваблення) і емоція розчарування (зменшення ваблення унаслідок реакції надії або індукція).

Існує точка зору, згідно з якою мотив розглядається як задоволення або стан задоволеності. Як аргумент наводиться той безперечний факт, що задоволеність як позитивне оцінне ставлення забезпечує довготривалу оцінну функцію, оскільки індивід має пролонговану мотиваційну установку на її

виконання. Саме задоволеність впливає на прийняття рішення стосовно продовження діяльності.

Підхід згідно з яким мотив є стійкою властивістю (особистісною диспозицією) знаходить широкий круг прихильників як в західній, так і у вітчизняній психології. При цьому відповідні характеристики розуміються як: стійкі (диспозиційні) і змінні чинники мотивації (М. Мадсен), стійкі і функціональні (Дж. Аткинсон). На користь такого підходу свідчить практика. Адже дійсно стійкі характеристики особистості визначають поведінка і діяльність не менше, ніж зовнішні дії. До формування будь-якого конкретного мотиву, неминуче залучаються особистісні диспозиції (установки, переваги, схильності, цінності, світогляд, ідеали) [7; 11].

Полімодальний (багатоякісний) підхід розвивається в межах багатовимірної концепції особистості. Її автор В.Ф. Моргун вважає, що структура мотиваційної сфери (полімотивації) складається з таких компонентів: упередженого ставлення до матеріальних предметів (праця), до іншої людини (спілкування), до процесу функціонування, активності (гра), до самого собі (самоудосконалення). Всі ці види активності можуть бути різної емоційної модальності (позитивною, нейтральною, негативною), різного рівня освоєння діяльності (учіння, відтворення, творчість), різної форми активності (моторна, перцептивна, мовленнєво-мисленнєва).

Нарешті підхід, який стверджує, що мотив є будь-яка першопричина активності. Як мотив висувуються будь-які зовнішні або внутрішні обставини, за яких здійснюється певна дія або розгортається діяльність. Є.П. Ільїн навіть пропонує ввести в психологію новий термін — «мотиватори» [5]. Під мотиваторами або інакше мотиваційними детермінантами він розуміє психологічні чинники (психічні утворення), що беруть участь в конкретному мотиваційному процесі і зумовлюють прийняття людиною певного рішення. При поясненні підстави дії чи вчинку саме мотиватори виступають аргументами прийнятого рішення. Доцільність такого виділення зумовлена тим, що в психологічній літературі відповідні явища часто називають власне

мотивами. Проте наявність визначених обставин, об'єктивних і суб'єктивних причин ще не є сама мотивація. Саме тому свого часу були вимушені розділити мотиви на «відомі» і такі, що «реально діють» [33]. Можна знати про причини і їх наслідки — і поступати всупереч їм, оскільки відповідні знання не стали реальною спонукальною силою.

Виділяються такі групи мотиваторів: етичний контроль (наявність етичних принципів); переваги (індивідуальні та групові інтереси і схильності); особливості зовнішньої ситуації; власні можливості (знання, уміння, якості, резерви вільного часу) і стану в конкретний момент часу; умови досягнення мети (витрати зусиль і часу); наслідку певної дії, вчинку [5].

В процесі мотивації деякі мотиватори можуть неусвідомлюватися. Ті ж, які усвідомлюються, часто так і залишаються тільки «відомими». Спонуками активності стають тільки ті, що «реально діють», ті, які набувають суб'єктивної значущості для людини. Саме вони входять в структуру сформованого мотиву, який завжди дієвий, завжди включає спонуку до досягнення бажаного в ситуації «тут і тепер».

Отже, під мотивом розумітимемо три взаємопов'язаних сторони одного явища: внутрішні спонуки, пов'язані з необхідністю задоволення фізичних, соціальних і духовних потреб людини; їх конкретне «предметне» втілення (те, що саме сприймається людиною як необхідне та бажане); усвідомлення людиною причини своєї цілеспрямованої активності.

Мотивацією ж називатимемо процесі «дії», реалізації цих мотивів, ту активність людини, яка спрямовується і регулюється мотивами. Мотиви при цьому виступають як причини, мотивація — як наслідок.

Будь-яка діяльність людини найчастіше буває полімотивованою. При цьому мотиви діяльності, звичайно, певним чином ієрархізовані, взаємодіють між собою. Деякі мотиви можуть виступати і в негативній формі, протидіючи реалізації відповідної діяльності. Тому будь-який вчинок завжди визначається не одним, а групою мотивів, в якій, однак, виділяються головні, домінуючі спонуки. Часто вихідна мотивація «обростає» додатковими мотивами. Кожен

мотив не діє сам по собі, він завжди взаємодіє з іншими спонукками. Тому, характеризуючи мотиваційну сферу людини в цілому, недостатньо знати зовнішній прояв її активності, окремі чи випадкові мотиви. Необхідно хоча б в загальних рисах уявляти собі всю ієрархію мотивів.

Розглядаючи класичну ситуацію виникнення мотиву Є.П.Іллін виділяє три стадії [5]:

Стадія перша. Формування первинного мотиву. Первинний мотив складається зі сформованої потреби особистості і спонукання до пошукової активності.

Стадія друга. Пошукова активність. Розрізняють зовнішню і внутрішню пошукову активність. Зовнішня пошукова активність розгортається за принципом «що трапляється» при відсутності у індивіда достатньої інформації про ситуацію задоволення потреби. Внутрішня пошукова активність виявляється через мисленнєвий перебір можливих предметів задоволення потреб. Здійснюється врахування багатьох зовнішніх і внутрішніх умов: обставин, в яких людина знаходиться, власних можливостей. На цьому етапі активно включається мислення, яке здійснює багатогранну оцінку як характеру спонукання, яке виникло так і обставин, пов'язаних з його реалізацією. Задачами і одночасно результатами даного етапу є: 1) оцінка суб'єктивної можливості досягнення успіху при різних способах поведінки і діяльності; 2) прогнозування результатів вибраного шляху досягнення цілі, в першу чергу з позицій їх індивідуальної необхідності і соціальної допустимості.

Стадія третя. Вибір конкретної цілі і оформлення наміру її досягнути. Після розгляду різних варіантів задоволення потреб людина зупиняє свій вибір на якому-небудь визначеному спрямуванні реалізації активності. Виникає мисленнєва постановка конкретної цілі, її наповнення якісним змістом (побудова усвідомленого образу майбутніх результатів), конкретизація засобів і способів досягнення, тобто прийняття спрогнозованого майбутнього як задачі [5].

Відсутність жорсткої прив'язки мотиву і потреби дозволяє здійснити цікаві трансформації в структурі мотиваційної сфери. Найчастіше використовуються такі механізми цих трансформацій мотиваційне переключення (формування мотивації до об'єкта шляхом перенесення на нього якостей, що притаманні іншому об'єкту), мотиваційне зумовлення (надання раніше емоційно нейтральному об'єкту чи змісту визначеного емоційно підкріпленого значення), мотиваційне опосередкування (частково чи повністю здійснюється на основі уявлень про події, одержаних за допомогою словесної інформації). Процеси мотиваційного зумовлення рівні безпосередньому почуттєвому відображенню. В реальній ситуації раніше байдужий реагент виявляється включеним в ситуацію, що призводить до певних емоційно значимих обставин. В результаті він стає сигнальним подразником, що ініціює відповідну реакцію, і саме це забезпечує емоційність його сприйняття в майбутньому. При цьому відповідно до ситуації один і той же подразник може мати різні, але кожного разу підкріплені певною емоцією, значення.

При мотиваційному опосередкуванні відсутні безпосередньо почуттєві підкріплюючі впливи, замість них використовуються аргументи.

Отже, у психологічній науці склалися певні традиції у розгляді проблеми мотивів, а також співвідношення мотиву, мотивації і потреб.

1.2. Мотивація трудової діяльності як складова мотиваційної сфери особистості

Будь-яка діяльність виявиться малоефективною або взагалі неефективною, якщо у працівника не буде зацікавленості в її реалізації. Ця зацікавленість виражається в мотивуванні суб'єкта до певної діяльності.

Формування будь-якої діяльності починається з прийняття її особистістю. Виникає бажання виконувати цю діяльність, саме воно стимулює активність особистості у відповідному напрямку. Мотивація спонукає трудову активність

і впливає на формування цілей та шляхів їх досягнення.

Ставлення до праці взагалі та до конкретної професійної діяльності зокрема принципово визначає успішність діяльності. Це ставлення виражається в мотивах діяльності.

Мотиваційна сфера професійної діяльності не зводиться виключно до детермінації виконання відповідних професійних обов'язків, вона являє собою ієрархічну систему, в яку входять в складному взаємозв'язку з прямими стимулами професійної активності (цілями, мотивами, установками) і непрофесійні стимули, і цілі психічного самозбереження, і особистого розвитку, і відновлення енергетичних ресурсів організму, і досягнення соціального статусу.

Професійна діяльність спонукається кількома чи навіть усіма базовими потребами одночасно. Залучення якомога більшої кількості потреб підвищує загальний рівень мотивації діяльності.

Згідно зі схемою співвідношення різних мотивів у спонуканні складних видів професійної діяльності, остання спонукається такими мотивами:

- задоволення від самого процесу діяльності (П);
- прямий результат діяльності (Р);
- винагорода за діяльність (В);
- уникнення санкцій, які б загрожували у разі ухилення від діяльності чи несумлінного виконання її (У) [5].

Внесок кожного з цих мотивів у загальну мотивацію діяльності може бути різним як у кількісному, так і в якісному вимірі. Чимало залежить і від спонукальної сили кожного з мотивів. Інколи трапляється, що сила впливу одного з мотивів переважає спонукальний вплив кількох інших разом взятих. У більшості випадків, однак, чим більше мотивів актуалізуються, тим вищим є загальний рівень мотивації. Коли вдається залучити додаткові мотиви загальний рівень мотивації підвищується.

Отже, загальний рівень професійної мотивації залежить від: кількості мотивів, які актуалізуються; спонукальної сили кожного з цих мотивів;

актуалізації ситуативних факторів.

Ускладнення мотивів залежить від задоволеності працівників багатьма факторами професійної діяльності. Це положення знайшло відображення в ряді поширених в західній психології теорій. В.Врум і Е.Дісі виділяють «патерналіську» концепцію мотивації професійної діяльності [1]. У відповідності з нею, чим більше люди задоволені своєю роботою, тим більше вони будуть спонукатися до її виконання, і чим більше нагороджувати їх, тим сумлініше вони будуть працювати. Винагороди, які використовуються при такому підході, не залежать від продуктивності діяльності працівників, а одержуються ними в силу належності до даної установи (організації, фірми, компанії). Це різноманітні пільги: пенсії, субсидії на одержання освіти, відпочинок.

Автор «мотиваційно-гігієнічної» теорії Ф. Герцберг виділив дві групи факторів: «гігієнічні», зовнішні по відношенню до процесу роботи і самого працівника, і «мотиваційні» притаманні самому процесу праці [33]. До першої Ф. Герцберг відносив заробітну плату, умови праці, політику компанії, діяльність адміністрації, взаємовідносини. До другої групи «мотиваційних» факторів Ф. Герцберг відносить досягнення в роботі, визнання зі сторони інших як наслідок цих досягнень, інтерес до роботи як такої, відповідальність і просунення по службі.

Структуру мотивації професійної діяльності вивчала румунський соціолог К. Замфір [5; 33]. Вона виходить з уявлення про три складові мотивації: внутрішня мотивація, зовнішня позитивна мотивація і зовнішня негативна мотивація.

Під внутрішніми мотивами дослідниця розуміє те, що породжується в уяві людини самою професійною діяльністю: розуміння її суспільної корисності, задоволення, яке приносить робота, тобто результат і процес праці. Внутрішня мотивація виникає, на думку К. Замфір, з потреб самої людини, тому стимульована такими мотивами праця приносить задоволенням і здійснюється без будь-якого зовнішнього примусу.

Зовнішня мотивація включає ті мотиви, які перебувають за межами самого працівника і праці як такої: заробіток, страх осуду, прагнення до престижу тощо. До зовнішньої позитивної мотивації відносяться: матеріальне стимулювання, просування по кар'єрній драбині, схвалення зі сторони колег і колективу, престиж, тобто ті стимули, заради яких людина вважає за потрібне докладати значних зусиль. До зовнішньої негативної мотивації К. Замфір відносить покарання, критику, осуд, штрафні санкції.

Неважко побачити, що К. Замфір, говорячи про зовнішню мотивацію, виходить з відомої схеми Д. Аткинсона про співвідношення «прагнення успіху — уникнення невдачі».

Внутрішня мотивація з точки зору задоволення працею і її продуктивністю найбільш ефективна. Далі, за ступенем позитивного впливу слідує зовнішня позитивна мотивація. При цьому зовнішня позитивна, як і зовнішня негативна мотивація, порівняно з внутрішньою мотивацією є менш стійкою, швидко втрачає свою стимулюючу силу. Так, матеріальна винагорода, залишаючись на одному і тому ж рівні, не матиме свого мотиваційного навантаження через певний проміжок часу. Тому більшість зарубіжних підприємств здійснюють підвищення заробітної платні з врахуванням стажу не через 5 і 10 років роботи, а через більш короткі часові проміжки. Втрачають свою силу при багаторазовому повторенні і зовнішні негативні мотиватори.

К. Замфір вважає, що для забезпечення високої ефективності праці позитивним є таке співвідношення між трьома видами мотивації, при якому центральне місце займають внутрішні мотиви при одночасному використанні зовнішніх позитивних мотивів і виключені, або обмежені зовнішніх негативних мотивів [33].

Хоча людина існує на Землі і утверджується як особистість через трудову діяльність, в психологічному плані праця нейтральна. Будь-які висновки про виховання працею, про сприятливий вплив праці на мораль суспільства і конкретної людини частіше всього відображають ідеалістичні

уявлення, тоді як фактичний результат визначається насамперед тим, які цінності стимулюють людину працювати, яка мотивація її включення у відповідну діяльність.

Тип мотивації впливає не тільки на ефективність праці, але і на особистість працівника. Висока задоволеність процесом та результатами праці можлива, за умови переважання внутрішньої мотивації. Якщо домінує зовнішня мотивація, а праця стає просто засобом для досягнення конкретного результату; мотив виступає як зобов'язання. Якщо внутрішня мотивація є джерелом розвитку людини, стимулює вдосконалення професійної майстерності, то зовнішня мотивація орієнтує її на особистісні цілі, гальмує колективіські прагнення, призводить до відчуження від колективу. Зовнішня мотивація не стимулює в повній мірі професіонального розвитку, перетворює працю в діяльність, що здійснюється під тиском зовнішньої необхідності. Особливо руйнівна для особистості роль негативних мотиваторів, які породжують конформізм, обмеженість, пасивність, безвідповідальність.

Найбільш повно і послідовно мотиваційна сфера професійної діяльності, зв'язки і відношення між окремими стимулами, описані Л.З. Сердюк, В.М.Сичем та ін. Вони, узагальнивши численні дослідження, вважає, що найвищий рівень оволодіння професією – професіоналізм – відображає не стільки продуктивність праці, скільки особливості мотивації особистості людини, систему її поглядів, ціннісних орієнтацій, смисл праці для самої людини [32; 33].

Мотивація до праці, до визначеного виду професійної діяльності є складним, мінливим співвідношення різних спонук. Різні спонуки до праці можуть знаходитись між собою в складних нелінійних взаємозв'язках і взаємовідносинах. Наприклад, одна і та ж потреба (в праці, в самореалізації) може виражатися в різних мотивах (іти працювати чи навчатися, вибрати спеціальність гуманітарного чи технічного профілю), а на основі різних потреб може виникнути один загальний мотив. Поєднання різних мотивів може обумовлювати одну ціль (і мотиви матеріального достатку, і мотиви

соціального прийняття можуть однаково привести до вибору престижної спеціальності), а один мотив може ініціювати одночасно декілька професійних цілей.

Зовнішніми детермінантами активності, факторами, що впливають на виникнення визначених внутрішніх спонук є стимули професійної діяльності. Стимулювання має різні форми. В практиці однією з найпоширеніших його форм є матеріальне стимулювання. Однак дуже важливо враховувати і методи нематеріальної мотивації. Основним матеріальним стимулюванням працівників є заробітна плата. За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу сьогодні в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла [22; 25].

Мотиви професійної діяльності – внутрішні спонуки, що визначають спрямованість активності людини в професійній поведінці в цілому і орієнтації людини на різні сторони професійної діяльності (зміст, процес, результат), в тому числі на пов'язані з нею фактори (заробітна плата, льоти тощо)

Залежно від того, що переслідує мотивування, можна виділити два основних типи професійного мотивування. Перший тип полягає в тому, що шляхом зовнішнього впливу викликаються до дії певні мотиви, які спонукають людину здійснювати певні дії. За такого типу мотивування потрібно добре знати те, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій і те, як викликати ці мотиви.

Другий тип мотивування своєю основною задачею має формування визначеної мотиваційної структури людини. Такий тип мотивування вимагає набагато більших зусиль, знань і здібностей для його здійснення.

Складний і неоднозначний зв'язок існує між професійною спрямованістю і іншими компонентами мотиваційної сфери [39]. Професійна спрямованість – загальна характеристика відносин людини з визначеним

видом професії. З одного боку, спрямованість на визначену професію виникає тоді, коли інші компоненти мають достатньо високий рівень сформованості і стійкості, проявляються тривалий час. З іншого боку, професійна спрямованість, досягла визначеного рівня свого розвитку, вбирає в себе ці компоненти, підкріплює їх функціонування загальносистемними впливами. І нарешті, при високому рівні професійного спрямування вона починає підкорювати собі інші сфери життєдіяльності людини, перерозподіляючи резерви вільного часу, детермінуючи вибір певних видів занять, підкоряючи інтересам професії рівні і форми активності.

Співвідношенням рівня вимог, мотивації, характеру і умов праці та реальних успіхів в професійній діяльності визначається стійкий тривалий психічний стан людини, який визначають як задоволеність професійною діяльністю. Тривалий час вважалося, що задоволеність насамперед має егоцентричний характер і визначається особистісними інтересами і досягненнями.

Сьогодні в психології праці все більше даних свідчать, про те, що не менш сильний вплив чинить і соціальний фактор: задоволення від людських взаємин, особистісного визнання, соціального включення в суспільну працю, емоційної підтримки. Крім того, в сучасному суспільстві ускладнюються вимоги до таких параметрів, як гарантованість праці, різноманітність її умов, можливість подальшого особистісного розвитку в процесі професійної діяльності, кваліфікаційний ріст.

Незадоволеність професійною діяльністю призводить до ряду негативних психічних проявів: напруженості, підвищеної фрустрованості, збільшення захисних реакцій, в тому числі неадекватних, апатії, швидкості стомлюваності, синдрому емоційного вигорання, збільшення негативізму.

Отже, мотиваційна сфера професійної діяльності включає:

- мотиви розуміння призначення професії;
- мотиви власне професійної діяльності: процесуальні і результативні;

- мотиви професійного спілкування, престижу професії в суспільстві, соціального співробітництва і міжособистісного спілкування в професії;
- мотиви прояву особистості в професії: розвитку, індивідуалізації і самореалізації;
- зовнішні мотиви: заробіток, санітарно-гігієнічні умови, матеріально— технічна база, організація праці та ін.

Поєднання зазначених мотивів забезпечує детермінацію професійної поведінки у вигляді конкретного типу спрямованості. В найбільш широкому плані розрізняють такі типи професійної спрямованості. За параметром конструктивності конструктивну мотиваційну спрямованість (спрямовану на створення матеріального і духовного продукту, на подальший особистісний саморозвиток, на благо інших людей і суспільства в цілому) та неконструктивну спрямованість (орієнтовану на вузькі результати, на ізольований розвиток окремих індивідуальних якостей, на забезпечення визначеного рівня споживання, на виграш у конкурентів та ін.); за параметром соціальної орієнтації: з домінуванням мотивів соціального спілкування, співробітництва, інтересу до інших людей і їх оцінки та з вираженою орієнтацією на вузьку індивідуальну самореалізацію; за параметром співвіднесення процесуальності, результативності: зі спрямованістю на сам процес, зміст праці та з вузькою орієнтацією на швидке одержання результату.

Мотивація людини також може бути розглянута за двома параметрами: як споживча і як виробнича. При споживчій мотивації активність людини спрямовується на досягнення індивідуально важливої цілі, мотиви підтримки переважають над мотивами особистісного розвитку («регресивний мотиваційний профіль»), в поведінці людини часто спостерігаються агресивність, схильність до захисних реакцій, неініціативність. При виробничій мотивації людина тягнеться до надання предмету своєї діяльності визначеної соціальної важливості, що в свою чергу підсилюють її активність, зацікавленість в процесі і результаті діяльності. В «мотиваційному профілі» особистості в такому випадку переважають прогресивні тенденції: загальний

рівень розвивальних мотивів, (особистісного розвитку, підвищення професіоналізму і майстерності) перевищує рівень мотивів підтримки (збереження діяльності на тому ж рівні), в емоційній сфері переважає стенічний тип (схильність до активуючої діяльності).

Діяльність людини полімотивована. І в житті, і в професійній діяльності активність людини визначається одночасно багатьма спонукami, які до того ж знаходяться в постійній динаміці, у прямих і опосередкованих залежностях. Фактором, який об'єднує окремі структурні елементи, виступає конкретний мотив. Мотиваційна система, яка виникає за цих умов, фактично є спрямованістю. Таким чином, спрямованість особистості визначається: а) наявністю актуальних мотивів (зміст сфери); б) зв'язками між окремими мотивами (інтеграційні тенденції); в) характером і силою впливу домінуючого мотиву (системоутворювальний чинник); г) ступенем опредметнення окремих спонук і насамперед домінуючого чинника.

Система мотивації, що складається з різних видів спонук, які знаходяться в постійних динамічних змінах, може також розглядатись в двох аспектах: змістовному (склад спонук) і динамічному (форма і генезис цих спонук).

Змістовними характеристиками професійної мотивації є: а) домінування одного з видів мотивів, як перевага його в структурі особистісних якостей; б) усвідомленість, як степінь відображення в свідомості предмета мотивації і способу його досягнення; в) опосередкованість, як зміна спонук певними соціальними еталонами і нормами; г) самостійність виникнення, як виникнення і прояву спонуки без стимулу ззовні; д) вибірковість, як спрямованість на визначений бік професійної діяльності [30; 31; 36].

Динамічними параметрами професійних мотивів є: а) стійкість, як тривалість збереження в часі і в різних ситуаціях (в тому числі і в складних і екстремальних умовах); б) інтенсивність, сила як вираження спонук; в) тривалість, як збереженість у великі проміжки часу; г) переключення, як легкість переходу від одного стимулу до іншого; д) широта, як поширеність на

різну кількість об'єктів, сторін праці; е) емоційна забарвленість (позитивна чи негативна) [12; 21; 25].

Взаємозв'язок мотивів і якості професійної діяльності не є лінійним [24; 27; 34; 36; 38]. Так, згідно логіки, мотив виступає як фактор, детермінуючий рівень активності людини і, очевидно, ефективність і якість виконуваної діяльності. Характер залежності якості виконуваної діяльності від рівня мотивації описується двома законами, по імені дослідників, що їх сформулювали – вони одержали назву законів Йеркса – Додсона. Ці закони стверджують, що:

Закон перший. Зі збільшенням інтенсивності мотивації якість діяльності збільшується до відповідного максимального значення, а потім поступово знижується. Рівень мотивації, за якого діяльність виконується найуспішніше, називається оптимумом професійної мотивації.

Закон другий. Чим складніша для індивіда виконувана ним діяльність, тим більш низький рівень мотивації є для нього оптимумом.

Отже, в реальній життєдіяльності надмірна мотивація може не тільки покращувати результати, але й сприяти їх суттєвому зниженню. Тобто, коли у людини вже є достатній рівень мотивації, його додаткове стимулювання може призвести до дезорганізації діяльності. Особливо феномен перемотивації виявляється в наступних ситуаціях: перед відповідальними випробовуваннями (спортивні змагання, публічний виступ); при необхідності якісно виконати завдання в присутності особливо значимих людей; якщо є необхідність виконувати важливу роботу в обмежений термін; в умовах жорсткої конкуренції, коли за перемогу призначено високу матеріальну винагороду.

Важливим чинником мотивації є наявність інших людей. Це створює суттєвий вплив на фізичну і інтелектуальну діяльність людини, рівень і характер її активності, вибір відповідних цілей і засобів.

Рівень вимог людини і характер зворотного зв'язку суттєво впливає на виникнення ефекту перемотивації.

В ході емпіричних досліджень було показано, що в умовах, коли

оголошення результатів діяльності було анонімним кількісне досягнення було кращим в групі з сильним мотивом успіху [35]. Коли ж результати діяльності оголошувались поіменно, тобто до сили мотивів успіху прибавлялась сила мотиву самоствердження, у представників даної групи суттєво погіршувалась результативність. Знижувались їх результати і при підвищенні зовнішньої стимуляції (очікувана винагорода).

У досліджуваних зі слабким мотивом досягнення збільшення мотивації навпаки стійко покращувало результати. Велике значення має також ступінь новизни ситуації, необхідність виконання нових завдань і в новій ситуації. Якщо умови діяльності і соціальне оточення добре знайомі, ефект гіпермотивації під впливом соціальних факторів не виникає.

Існує також закон, що встановлює залежність між рівнем мотивації і готовністю людини йти на ризик (закон Вандер-Меєра). Вважається, що чим більш актуальним, значимим для людини є визначений результат, вище мотивація до досягнення мети, тим менше готова вона йти на ризик, віддає перевагу діяти обережно. Однак елементарне життєве спостереження відкидають категоричність такого висновку: прагнення людини до певної мети може зробити її вчинки бездумними, а її саму ігноруючою обережність.

Отже, існує різноманіття у поглядах на структуру та роль мотивації в трудовому процесі.

1.3. Процес професіоналізації та мотиваційна сфера працівників

Професіоналізація особистості – багатоетапний і багаторівневий процес зміни суб'єкту професійного простору. Він передбачає:

1. Включення особистості в професійну діяльність зі спеціалізацією в одному з її напрямків.
2. Усвідомлення сутності вимог до професійної освіти і рівня кваліфікації.

3. Поєднання, з одного боку, суспільної потреби в підвищенні результативності професійної діяльності, що відображується в професійних гарантіях, а, з іншого боку, наявність відповідної особистісної потреби спеціаліста в професійному вдосконаленні, яка визначає цілі, мотиви, задоволеність працею і формує професійну позицію.

4. Засвоєння культури професійної діяльності [9; 16; 26].

Професіоналізація і пов'язаний з нею ріст задоволеності діяльністю, вибраною професією є однією з важливих резервів підвищення якості праці і формування цілісної особистості. В процесі професійного становлення особистість набуває нових властивостей і якостей. Відзначається також зміна провідних мотивів в процесі становлення працівника, як професіонала. Такий «дрейф» мотивів, був виразно визначений і описаний. Зокрема, учні ПТУ і працівники зі стажем роботи від 1 до 15 і більше років описували значимість для них низки виробничих факторів: організації праці, можливості творчості в процесі діяльності, санітарно-гігієнічних умов, розміру заробітної плати, можливості підвищення кваліфікації, престижності професії тощо. Учні ПТУ проранжували зазначені фактори (в порядку зниження) так: розмір заробітної плати, потреба в реалізації індивідуальних особливостей, взаємини з колегами, значимість виконуваної роботи. Робітники пріоритетними визнали такі фактори: організація праці, санітарно-гігієнічні умови, розмір заробітної платні, взаємини з колегами [27].

В процесі професіоналізації зменшувалась поступово значимість такого фактору, як можливість підвищення кваліфікації, а також фактору значимості роботи. В ході досліджень не було виявлено достовірної кореляції між важливістю всіх вивчених факторів для учнів і робітників.

Дослідження, проведене в 60-х роках, виявило зміну ролі мотиваційних факторів при збільшенні стажу роботи в представників робітничих професій [33]. Для молодих працівників (до 30 років) найважливішими факторами, які визначають ступінь задоволеності роботою є можливість просування по службі і різноманітність праці.

У працівників віком за 30 років ці два мотиватора також займають перше місце, але вони міняються місцями.

З віком зростає роль санітарно-гігієнічних умов праці, людина стає більш чутливою до нестачі комфорту. В той же час взаємини з адміністрацією стають для робітників, старших 30 років менш значимими. Це можна пояснити збільшенням їх престижу як професіоналів.

В ході експериментальних досліджень також було з'ясовано, що для чоловіків більш важливими є зміст і суспільна значимість роботи, її різноманітність, можливості прояву творчості. Вони значно більше усвідомлюють соціальну значимість своєї праці.

Для жінок найважливішими є взаємини в колективі, умови праці, розмір заробітної плати [5].

Наведені дані доводять, що роль різних мотиваторів праці суттєво залежать від актуальних суспільних відносин, які складаються, виконуваної діяльності (професії), спрямованості особистості (інтересу до професії), статевих особливостей суб'єктів праці.

Вивчаючи мотиви відповідального ставлення працівників до своєї праці, було з'ясовано, що найсильнішим з них є бажання не підвести своїх товаришів, не зірвати виробничий план і отримати більшу матеріальну винагороду. До них належить і мотив, який визначається як «почуття обов'язку, бажання виконати те, що доручено», хоча і вищезгадані дослідники зазначають те ж саме, але конкретизують у відношенні до кого чи до чого суб'єкт відчуває почуття обов'язку [6].

Значно менше впливають на відповідальне ставлення до праці такі мотиви, як потреба одержати задоволення від реальних результатів своєї трудової діяльності, а також реалізувати свої здібності, нахили, підняти престиж професії і установи, уникнути догани. Найменше спонукають до доброї роботи потреба відволіктися від особистих проблем мотиви кар'єри (такі як просування по «службовій драбині», можливість отримати нагороду, суспільне визнання).

Вікові відмінності в мотивах, що спонукали працівників відповідально виконувати свою роботу, практично були відсутніми. Виняток склав лише мотив «потреба в задоволенні від результатів своєї діяльності», який притаманний особам до 30 років.

Вивчалася також думка працівників про ефективність використання різних стимулів для підвищення відповідального ставлення до праці [3]. Провідні місця зайняли матеріальні стимули: покращення житлових умов, грошова премія, цінний подарунок, путівка в санаторій і т. д.; стимулом з найнижчою ефективністю є згадування імені працівника в засобах масової інформації. Щодо покарань, то найефективнішим, на думку працівників, є колективні заходи впливу; обговорення на товариському суді, на зборах колективу, і лише потім називаються негативні санкції, пов'язані з позбавлення матеріальних стимулів. Відмічається також вплив критичної статті в заводській газеті.

Мотиваційна сфера професійної діяльності на різних стадіях професіоналізації має різну будову [9; 16; 26]:

Виникає і закріплюється інтерес до змісту майбутньої професії, розуміння суспільної і індивідуальної значимості професії, усвідомлюється професійне покликання, виникають бажання увійти в певну професійну спільноту на стадії вибору професії

Наступна стадія — професійного навчання — забезпечує пристосування індивіда до професії, уточнення професійних вимог, виявлення причин професійного інтересу до обраної професії, наприклад, із зовнішніх атрибутів — на функціональний зміст, йде “приміряння на себе” ролі професіонала. Інколи це приводить до повного охолодження, розчаровуються в своєму професійному виборі. В цьому випадку деякі з них можуть відмовитись навчатись далі, тоді як інші будуть продовжувати навчання чисто формально, сподіваючись в майбутньому перейти працювати в інші сфери.

На стадії практичного оволодіння професією відбувається адаптація індивіда до професії, корегування професійних мотивів і цілей, з'являються і

закріплюються мотиви оволодіння високими нормами і кращими зразками професійної майстерності, піднімається планка індивідуальних досягнень, з'являється задоволеність працею, виникають мотиви самореалізації індивіда в праці в цілому, в мотиваційній сфері зростає кількість спонук, ускладнюється їх ієрархія.

На стадії розквіту професійної діяльності підсилюються мотиви індивідуального вкладу в професію, професійної творчості, відбувається інтенсивно смислотворча діяльність (відкриття все нових і нових особистісних смислів в професії), переважають конструктивні мотиваційні тенденції.

На стадії завершення професійної діяльності (виходу з професії, виходу на пенсію) можливі два шляхи подальшого розгортання життєвих сценаріїв. При першому інтенсифікується мотивація до самореалізації індивіда в нових формах діяльності: наставництво, соціальна активність, написання мемуарів та ін. При другому інтенсивно розвиваються мотивація уникнення невдач, соціальна апатія, регрес.

Отже, на різних стадіях професіоналізації проходять зміни змісту мотивації, структури мотиваційної сфери, позиція окремих спонук в загальній структурі.

Джерелами змін мотиваційної сфери професійної діяльності є перебудова суспільних відношень людини; умови професійної діяльності, що потребують нового усвідомлення; логіка онтогенетичного розвитку і саморозвитку людини; нерівномірність розвитку і неузгодженість між рівнями діяльності, професійного спілкування, зрілості особистості; неузгодженість між окремими складовими мотиваційної сфери: мотивами, цілями, смислами; зміни загальних обставин життя, прояв нових актуальних сфер (створення сім'ї), що потребує певного перерозподілу пріоритетів і часу.

Мотиваційна сфера професійної діяльності змінюється в таких напрямках:

1. Змінюється склад спонук, що входять в мотиваційну сферу: з'являються нові мотиви і цілі праці, зникають деякі старі. Наприклад,

молодий спеціаліст спочатку не дуже добре ставиться до своєї спеціальності, орієнтуючись насамперед на заробіток, але потім у нього з'являється інтерес до змісту праці, спілкування, творчості.

2. Змінюються якісні параметри спонук, що входять в мотиваційну сферу, серед них – можливі такі види трансформацій і перетворень: перетворення епізодичних, ситуативних спонук до праці в стійкі і тривалі; перехід від неупорядкованих до ієрархічно організованих, з домінуванням окремих мотивів; зміна самої модальності мотивації до професійної діяльності; зростання усвідомленості мотивів праці, зміна структури мотиваційної сфери, ієрархії і домінування різних мотивів. При цьому те, що раніше було самим значимим, може посунутись на другий план, старим мотивам і засобам надається новий смисл, іде переоцінка критеріїв якостей роботи, переглядається оцінка себе, своїх можливостей, в цілому професійна самооцінка.

Зміни в мотивації можуть відбуватися за вертикаллю, «зверху – вниз», через усвідомлення людиною бажаних для суспільства і більш бажаних для себе еталонів мотивів. А можуть йти по горизонталі, «знизу – вгору», коли в результаті включення людини в різні види реальної діяльності і взаємодії з іншими людьми випробовуються на істинність старі, усвідомлюються нові мотиви і цілі трудової діяльності.

Мотиваційна сфера в процесі професіоналізації може набувати зрілості. Тоді її характеризуватимуть такі ознаки: різноманітність спонук, широка представленість таких спонук, як смисли, цілі, мотиви, інтереси, що підтримують і укріплюють мотивацію за різних умов і обставин трудової діяльності; якість і наявність необхідних параметрів кожного із спонук; ієрархічність, підкорення, виділення головних домінуючих спонук; перевага конструктивної спрямованості мотиваційної сфери праці при відсутності деструктивної мотивації, що гальмує професійну діяльність; гнучкість, схильність до змін залежно від умов праці, соціальних відносин в суспільстві, логіці саморозвитку людини.

Можливий також і негативний напрям розвитку мотиваційної сфери. В цьому випадку спостерігатимуться такі ознаки недостатності мотиваційної сфери професійної діяльності: бідність мотиваційної сфери, наявність тільки окремих спонук, наприклад, мотивів економічного результату без включення самореалізації особистості чи виконавчих мотивів при втраті мотивів творчості; втрата базових ціннісних орієнтирів, дискредитація минулих мотивів діяльності, їх підпорядкування другорядним мотивам; домінування мотивів, зовнішніх стосовно професійної діяльності (наприклад, заробітку, престижу, пільг) над внутрішніми (інтерес до змісту праці); незрілість спонук (нестійкість, неусвідомленість, непорядкованість); конфлікти між окремими спонуками, мотивами; несприятлива динаміка мотивації, її змагальний характер, втрата інтересу до професії, «емоційне вигорання», втрата професією або окремих її складових емоційної привабливості; неадекватність мотиваційної сфери фактичному змісту праці, виникнення і підсилення нереальних цілей; штучне привнесення інтересу до праці, коли природні стимули втратили силу (наприклад, за рахунок ускладнення задач, збільшення ризику).

Отже, в процесі трудової діяльності людина відбувається не лише подальше освоєння професії, адаптація до професійної діяльності, але й суттєвих змін внаслідок цього зазнає особистісна сфера професіонала. При цьому змінюється і мотивація. З'являються нові провідні мотиви, а ті спонуки, що раніше мотивували людину до професійної діяльності вже не мають на неї такого впливу.

Висновок до розділу 1.

У межах сучасної психологічної науки мотивація постає як фундаментальна детермінанта людської активності, що визначає ставлення індивіда до дійсності та праці.

Теоретичний аналіз проблеми виявляє багатоаспектність трактування поняття мотиву, який дослідники інтерпретують як опредмечену потребу,

усвідомлену мету, внутрішню спонуку, намір, специфічний емоційний стан або стійку особистісну диспозицію.

Процес формування мотиву є стадійним і охоплює виникнення потреби, пошукову активність із залученням інтелектуального компонента та прийняття рішення щодо конкретної цілі.

Особливе значення має мотивація трудової діяльності, яка за своєю природою є полімотивованою та ієрархічною.

Ефективність професійного функціонування залежить від динамічного співвідношення внутрішніх чинників (інтерес до змісту праці, самореалізація) та зовнішніх стимулів (матеріальна винагорода, соціальний престиж або уникнення санкцій).

Згідно з науковими концепціями, пріоритет внутрішньої мотивації забезпечує прогресивний розвиток особистості та професіоналізм, тоді як домінування зовнішніх, особливо негативних, чинників призводить до професійного відчуження та емоційного вигорання.

Узагальнюючим показником мотиваційної сфери є спрямованість особистості, яка інтегрує систему актуальних спонук у стійку структуру професійної поведінки.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ДИНАМІКИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

2.1. Програма та результати дослідження динаміки та структури мотивації професійної діяльності працюючих

Мотиви, пов'язані з трудовою діяльністю, поділяють на три групи: мотиви трудової діяльності, мотиви вибору професії та мотиви вибору робочого місця, які інтегровані у виборі людиною конкретної трудової діяльності. Предметом нашого дослідження стали саме мотиви трудової діяльності. З метою опису структури професійної мотивації, визначення психологічних чинників, які зумовлюють динаміку розвитку професійної мотивації, виявлення психологічних засобів корекції та оптимізації її структури нами було сплановано експериментальне дослідження професійної мотивації.

Воно передбачало вивчення того, як змінюються провідні мотиви професійної діяльності працівників різного віку, статті, освіти, а також в залежно від загального стажу роботи і стажу роботи на даному підприємстві.

Для проведення емпіричного дослідження нами було обрано працівників Кам'янець-Подільського ЦЕЗ №3 Хмельницької філії АТ «Укртелеком». Вибірка складала 50 працівників.

З усіх опитаних 42% становлять жінки, 58% — чоловіки.

За віковим складом вибірка різномірдна: серед опитаних 24% становлять працівники до 30 років, 38% — працівники від 31 до 40 років, 22% — працівники від 41 до 50 років і 16% працівники, яким більше 50 років.

Працівників з вищою освітою у вибірці нараховується 34%, з середньою спеціальною освітою – 32% і з середньою – 34%.

Працівників, які мають загальний стаж роботи до 10 років, нараховується

38%, до 30 років загального стажу – 50% опитаних та 12% працівників загальний стаж яких становить більше 30 років.

Що стосується стажу роботи на даному підприємстві, то найбільша кількість опитаних становлять працівники зі стажем роботи до 10 років – 58%, працівники, які пропрацювали до 30 років становлять 32% і найменшу кількість складають працівники з стажем більше 30 років – 10%.

Для збору інформації в ході експериментального дослідження нами було використано чотири методики: діагностика мотиваційної структури особистості (В.Е. Мільман), методика професійної мотивації, методика «Мотиви вибору професії», опитувальник «Словник».

Методика «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман) спрямована на виявлення деяких стійких тенденцій особистості: загальну і творчу активність, життєзабезпечення, соціальний статус, комфорт, спілкування, соціальну корисність. Ці тенденції відповідно утворюють сім шкал, що відображають мотиви діяльності працівників. Текст опитувальника складається з 14 запитань (Див. Додаток А). Процедура опитування полягала в оцінюванні працівником кожного з наведених тверджень.

Методика професійної мотивації – призначена для вивчення провідних мотивів діяльності. Опитувальник складається з 20 тверджень (Див. Додаток Б). Процедура опитування полягала у виборі з наданих варіантів, того, який найбільш влаштовує досліджуваного. Отримані результати даної методики дозволяють виділити чотири групи мотивів: мотиви власної праці, мотиви соціальної значимості праці, мотиви самоствердження в праці і мотиви професійної майстерності.

Методика «Мотиви вибору професії» спрямована на визначення мотивів вибору певної професії. Опитувальник складається з 20 тверджень, які досліджуваному потрібно оцінити за 5-бальною шкалою (Див. Додаток В). Отримані результати дозволяють виділити такі мотиви: внутрішньо індивідуально значимі мотиви, внутрішньо соціально значимі мотиви,

зовнішні позитивні мотиви, зовнішні негативні мотиви

Опитувальник «Словник» — спрямований на виявлення таких мотивів трудової діяльності як перетворюючі, комунікативні, утилітарні, мотиви кооперування, конкуренції, досягнення. Опитувальник складається з трьох блоків: гроші, колектив, праця. Кожен блок містить 36 пар визначень даних термінів (Див. Додаток Г). Процедура опитування полягала в тому, що досліджуванні з кожної пари тверджень обирали ті, з якими були більше згодні.

Експериментальне дослідження проводилось індивідуально з кожним працівником. Для цього було розроблено стандартні бланки для відповідей. Дані бланки вміщували інформацію про працівника (вік, стать, освіта, загальний стаж роботи, стаж роботи на даному підприємстві) та бланки відповіді до кожної з чотирьох методик. Дослідження проводилось під час робочого дня. Під час роботи з методиками труднощів у досліджуваних в розумінні запитань чи тверджень не спостерігалось.

Експериментальне дослідження дає змогу прослідкувати динаміку провідних мотивів працівників з різними індивідуально – професійними особливостями. А саме, з різним віком, статтю, освітою, стажем роботи. Нами було виділено декілька варіацій цих критеріїв, за якими можна простежити зміну мотивації.

Найперше слід розглянути як змінюється мотивація конкретно за кожним з критеріїв у всіх працівників підприємства.

Розглядаючи динаміку мотивації за віком, ми виділили три вікові категорії працюючих. У працівників першої вікової групи (20–30 років) переважаючими є мотиви загальної активності, самоствердження у праці, внутрішньо індивідуально-значимі мотиви та мотив досягнення. У наступному десятилітті (31–40) основними виявилися мотиви власної праці та мотив конкуренції.

Цікавим виявився той факт, що у працюючих, які досягли 41–50 років, знову основними (центральними) стають внутрішні індивідуально-значимі

мотиви, але з'являється також і мотив кооперації та мотив життєзабезпечення, які на попередніх етапах не були основними (див. рис. 2.1).

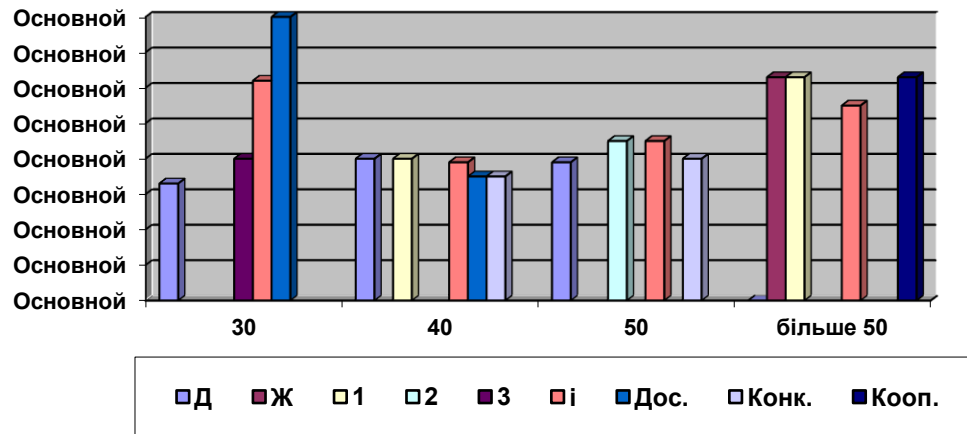


Рис. 2.1. Динаміка мотивації трудової діяльності у працюючих різного віку

Зростання рівня освіти позначається на зростанні найперше мотиву досягнення та внутрішніх індивідуально-значимих мотивів, як основних для професійної діяльності. Про це свідчать результати нашого дослідження представлені на діаграмі (див. рис. 2.2).

Аналіз домінуючої професійної мотивації за статтю виявив більшу однорідність рівня представленості мотивів спілкування, життєзабезпечення, власної праці, загальної активності та внутрішніх індивідуально-значимих мотивів у жінок-працівниць. У чоловіків зафіксовано неоднорідність структури мотивації, про що свідчить яскраво виражене переважання внутрішніх індивідуально-значимих мотивів на фоні низького рівня прояву решти діагностованих мотивів (див. рис. 2.3).

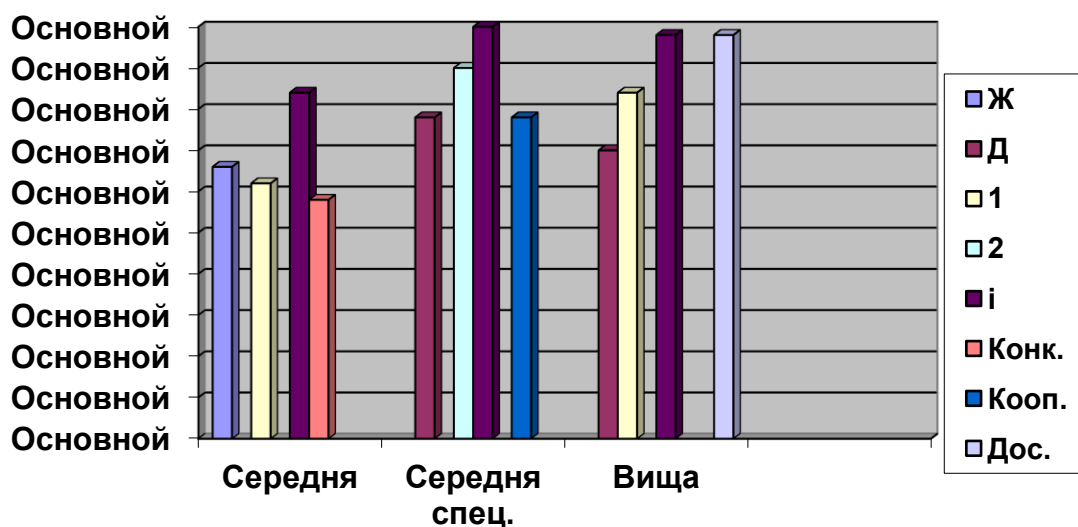


Рис.2.2. Динаміка мотивації працюючих за рівнем освіти

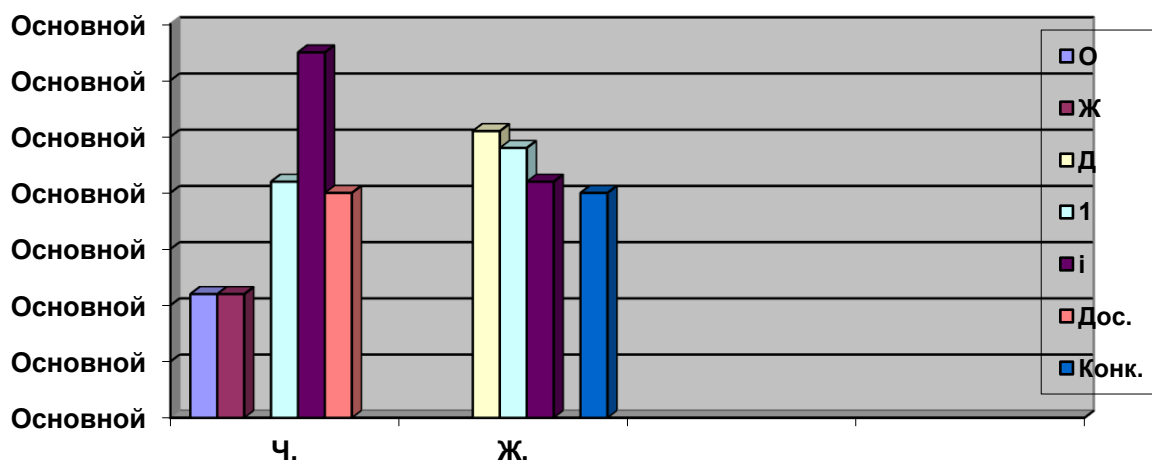


Рис. 2.3. Динаміка мотивації професійної діяльності у чоловіків та жінок

Аналіз залежності домінуючої професійної мотивації від загального стажу та стажу роботи на даному підприємстві дозволив виявити однакові тенденції. Зі зростанням стажу роботи у структурі мотивації спостерігається суттєве зростання значимості мотивів життєзабезпечення, кооперування, власної праці та внутрішніх індивідуально-значимих мотивів (Див рис. 2.4).

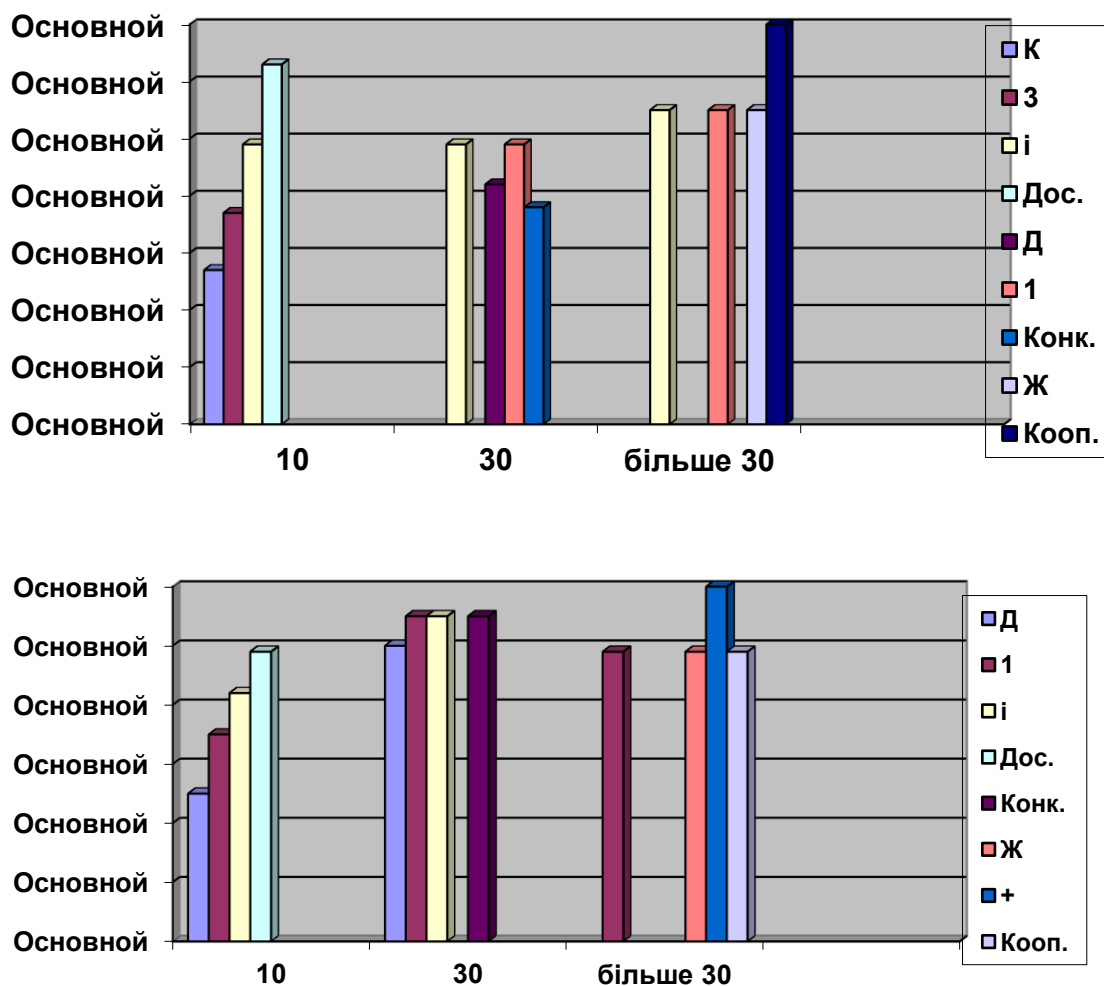


Рис. 2.4. Динаміка мотивації професійної діяльності залежно від стажу роботи

Якщо розглядати динаміку мотивації у співвідношенні критеріїв стать – освіта, то проявляється така тенденція. У жінок зі зростанням освіти провідні мотиви змінюються від мотивів життєзабезпечення, власної праці, індивідуально-значимих та мотиву досягнення (працівниці з середньою освітою) до появи мотиву загальної активності та конкуренції (працівниці з вищою освітою) (Див. рис. 2.5).

У чоловіків із зростанням освіти спостерігається поступова зміна мотивів життєзабезпечення, власної праці, конкуренції на мотиви самоствердження в праці, соціального статусу та досягнення. Внутрішньо індивідуально-значимі мотиви присутні при всіх рівнях освіти (Див. рис.2.6).

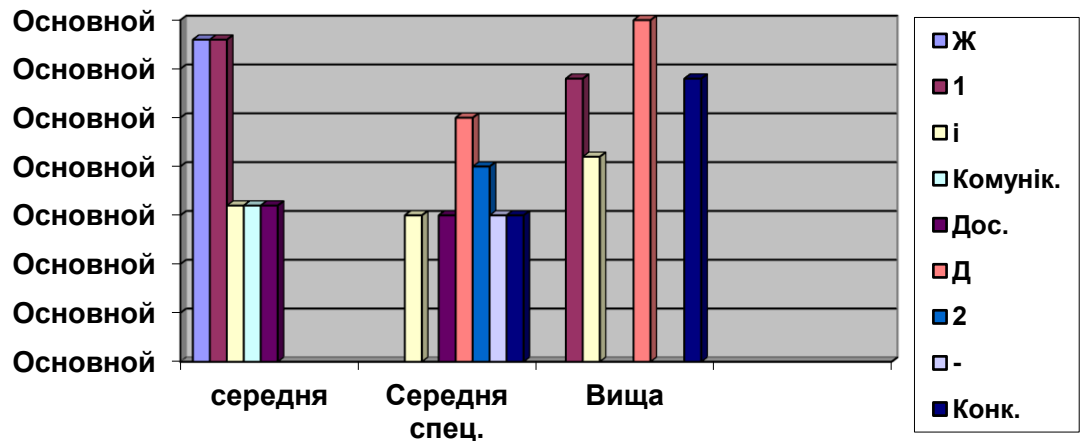


Рис. 2.5. Структура мотивації професійної діяльності у жінок з різним рівнем освіти

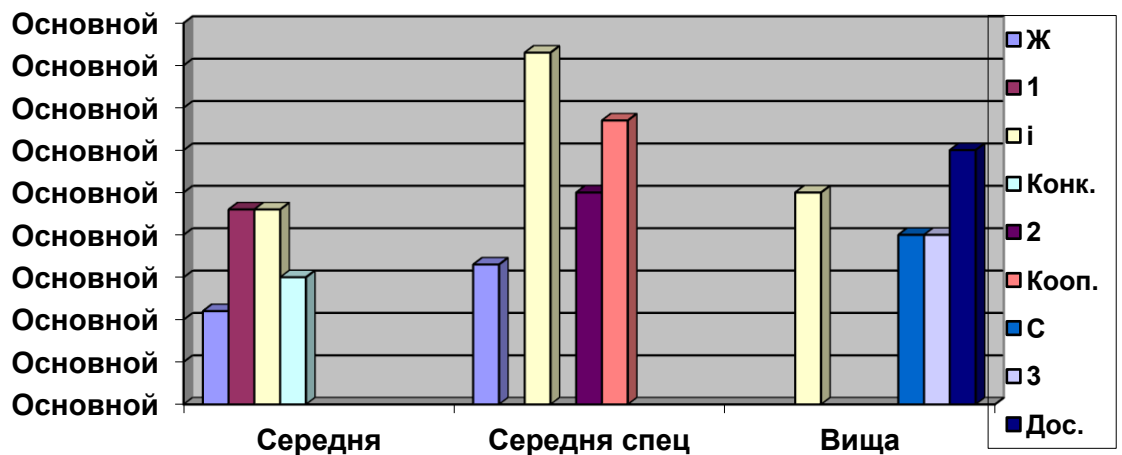


Рис. 2.6. Структура мотивації професійної діяльності у чоловіків з різним рівнем освіти

Отже, очевидно, що для чоловіків зі зростанням рівня освіти більш важливими стають мотиви, які орієнтують чоловіків до кар'єрного росту.

Характеризуючи зміну мотивів за критерієм стать-вік можна побачити, що у жінок на віковому проміжку 20-30 років провідним мотивом є досягнення. На проміжку 30-40 років провідним стає мотив загальної активності, що проявляється і на проміжку 40-50 років. Після 50 років основними мотивами стають життєзабезпечення та мотиви власної праці (Див.

рис. 2.7).

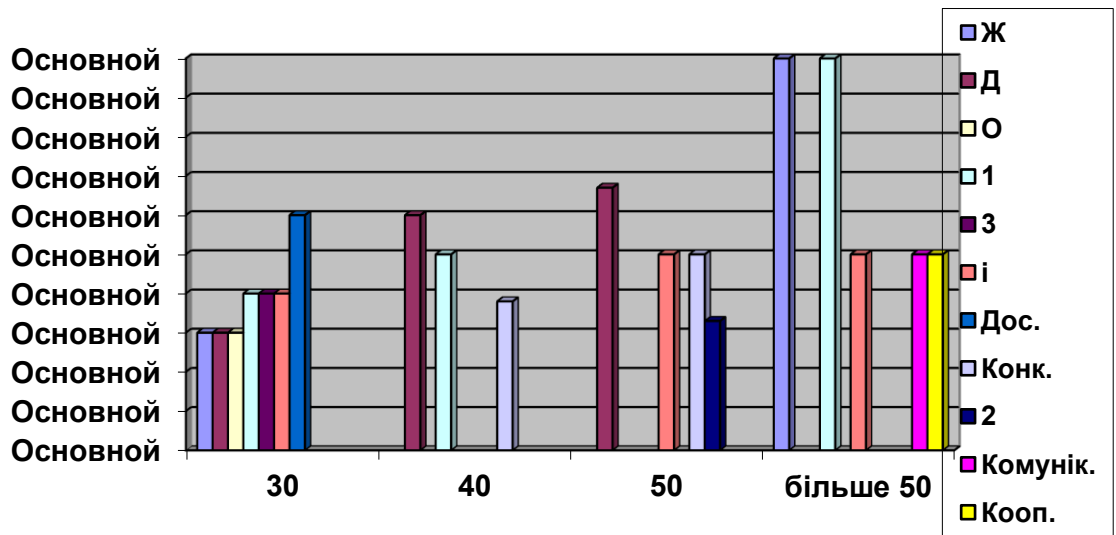


Рис. 2.7. Структура мотивації професійної діяльності у жінок різного віку

У чоловіків на проміжку 20-30 років яскраво виражений мотив досягнення. Пізніше спостерігається більш однорідна ситуація без чіткого переважання одного з мотивів (Див. рис. 2.8). А саме, на етапі 30-40 років домінуючими є внутрішньо індивідуально-значимі мотиви та мотиви самоствердження в праці, на етапі 40-50 років переважаючими є мотиви власної праці та мотив загальної активності. Після 50 років у чоловіків домінуючими стають мотиви життєзабезпечення та кооперування.

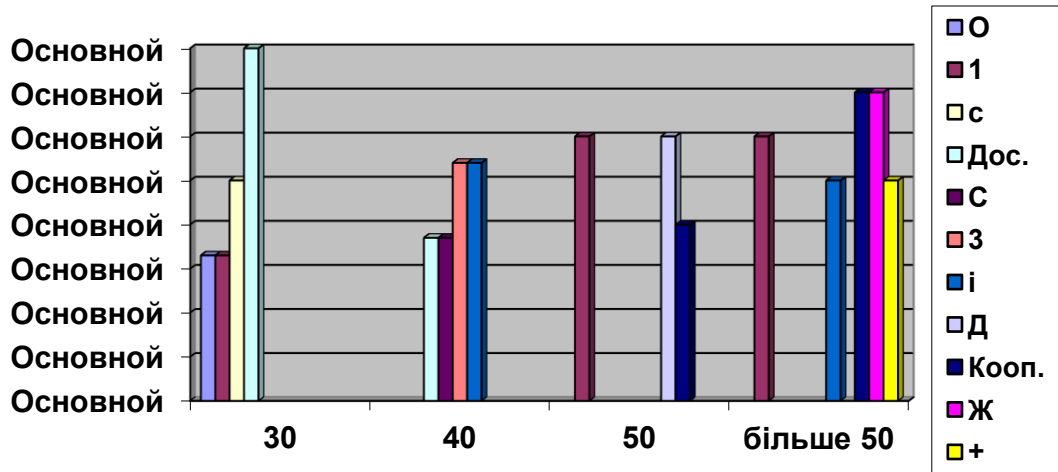


Рис. 2.8. Структура мотивації професійної діяльності у чоловіків різного віку

Щодо загального стажу роботи, то у жінок, загальний стаж яких до 10 років, основними мотивами є досягнення та мотиви самоствердження в праці. Коли ж стаж збільшується до 30 років основними є мотиви власної праці, а у жінок зі стажем більше 30 років провідними являються мотиви досягнення (Див. рис.2. 9).

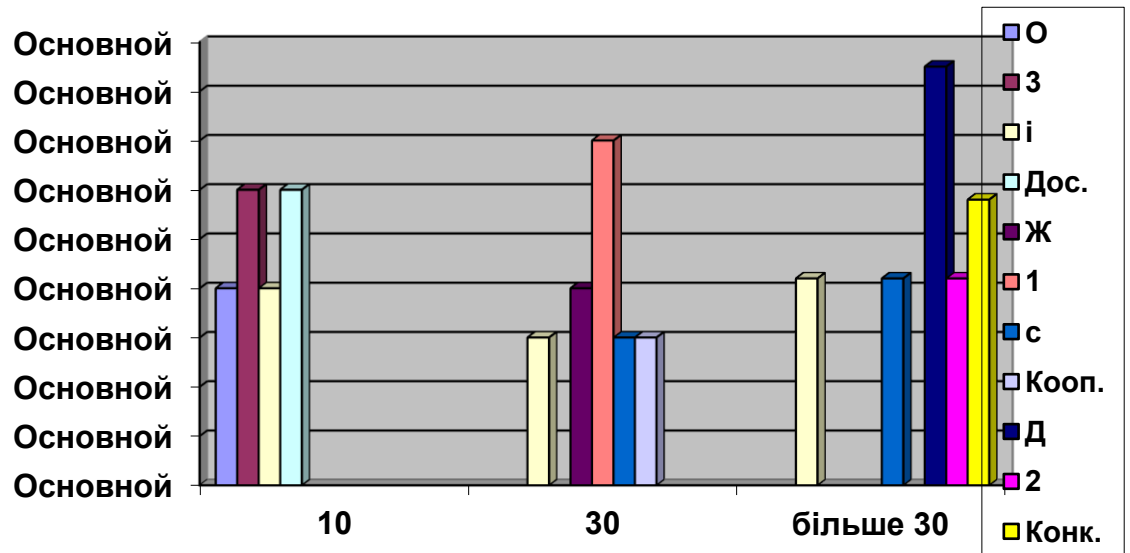


Рис. 2.9. Структура мотивації професійної діяльності у жінок з різним стажем роботи

У чоловіків зі стажем роботи до 10 років основним є мотив досягнення, зі стажем до 30 років переважають внутрішні індивідуально-значимі мотиви, а зі стажем більше 30 років переважаючими є мотиви власної праці та внутрішні індивідуально-значимі мотиви (Див. рис. 2.10).

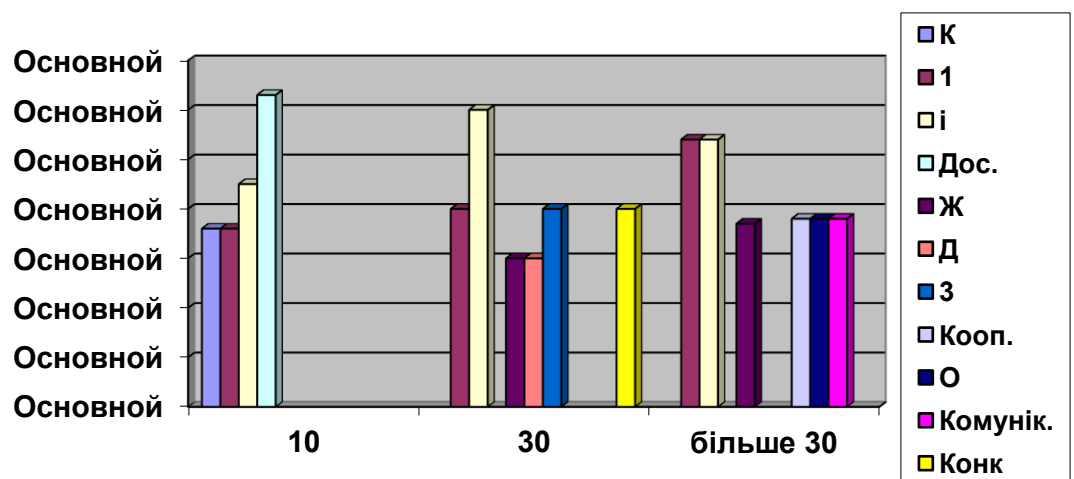


Рис. 2.10. Структура мотивації професійної діяльності у чоловіків з різним стажем роботи

Якщо ж розглядати як змінюється мотивація у чоловіків і жінок із зростанням стажу на даному підприємстві, то слід відмітити, що у жінок спочатку провідним є мотив досягнення, потім домінуючим стає мотив загальної активності. Коли ж стаж роботи перевищує 30 років провідними мотивами стають кооперування, внутрішні індивідуально-значимі мотиви та мотиви професійної майстерності (Див. рис. 2.11).

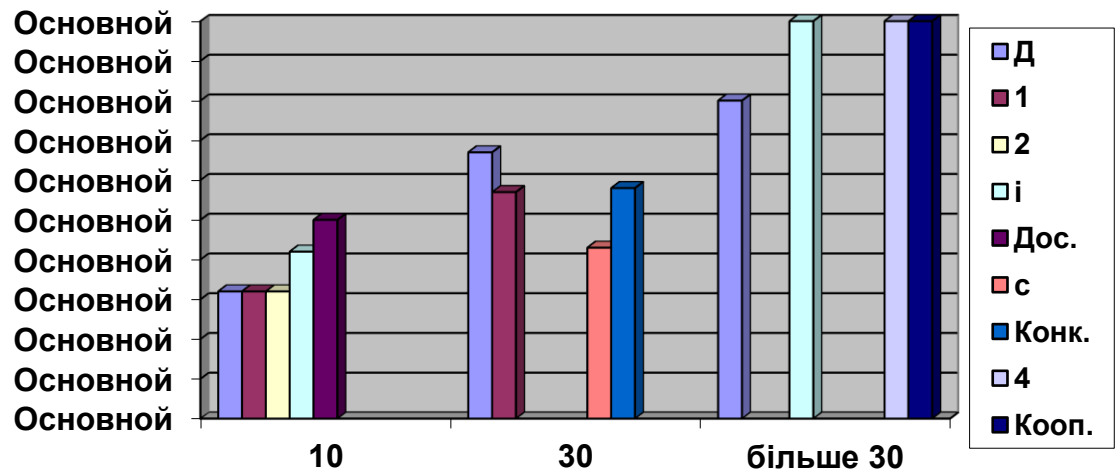


Рис.2.11. Структура мотивації професійної діяльності у жінок з різним стажем

Для чоловіків у цьому випадку відбувається така зміна: мотив досягнення – внутрішньо індивідуально-значимі мотиви та, коли стаж більший 30 років, основними є мотиви життєзабезпечення, власної праці та кооперування (Див. рис. 2.12).

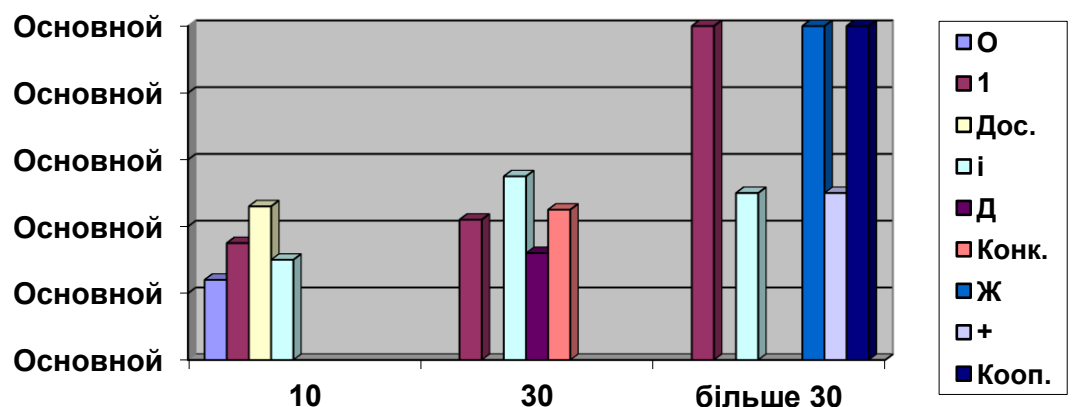


Рис.2.12. Структура мотивації професійної діяльності у чоловіків з різним стажем

Отже, ми бачимо, що в структурі мотивації професійної діяльності постійно змінюється центральний (домінуючий) мотив, зміни якого визначаються статтю, освітою, віком та стажем роботи працюючого. Як підтверджує проведене нами дослідження мотиви змінюються залежно від особистісних параметрів працівників залежно від рівня їх професіоналізації.

2.2. Корекція та розвиток мотиваційної сфери працівників

Існує велика кількість чинників, що здатні мотивувати людину до професійної діяльності.

Отримання нового місця роботи, покращення звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращої сторони. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого шанують, він розчаровується в своїй роботі. При цьому, навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватись з максимальною ефективністю. Варто пам'ятати, що мотиви суспільного характеру не менш важливі в ієрархії мотиваційної сфери працюючого.

Ідеальна професійна діяльність повинна: бути цілеспрямованою та цілісною, тобто призводити до отримання визначеного результату; оцінюватися службовцями як важлива і обов'язкова до виконання; бути автономною, тобто повинна існувати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, або, як варіант, — групова автономія — забезпечувати зворотній зв'язок з працівником; забезпечувати справедливу на думку працівника винагороду.

Спроектована відповідно до цих принципів трудова діяльність забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, і так само, за законом підвищення потреб, стимулює до виконання більш складної роботи. На основі цих принципів була розроблена модель характеристики трудової діяльності з

позицій Хекмана й Олдхема [33]. Ці основні параметри визначають ставлення людей до роботи і будуть покладені нами в основу експериментального дослідження мотивації професійної діяльності.

По-перше, це різноманітність умінь і навиків, тобто ступінь, у якому робота вимагає різноманітних дій при її виконанні і який передбачає використання різних навиків і талантів персоналу. Якщо працівник відчуває, що хтось ще може зробити цю роботу так само добре, то вона навряд чи буде представляти для нього цінність і, майже напевно, що він буде відчувати почуття гордості від виконаного завдання. Робота, що не використовує цінних навиків працівника не викликає потреби в подальшому учінні. Існує також оптимальний рівень різноманітності. Він індивідуальний для кожного працівника. Так, однакова робота одним може розглядатися як нудна, а для іншого здається, що вона має невизначений характер, у зв'язку з чим неможливо встановити якийсь точний режим її виконання.

Якщо працівники застосовують незначну кількість навиків, то необхідно шукати спосіб стимулювати потребу до збільшення їхньої кількості. Потрібно прагнути привселюдно оголосити про значну цінність конкретного навичу набутого працівником. Такий підхід, як правило, мотивує працівника на удосконалення навиків, розширення діапазону його можливостей.

Цілісність роботи передбачає завершеність робочої операції, тобто виконання роботи від початку і до кінця з конкретним результатом. Підвищення цілісності завдання може досягатися через додавання до нього пов'язаних із ним задач. Це, як правило, підготовчі або заключні операції, що виконуються різними людьми. Навіть процес контролю за якістю роботи значно підвищує цілісність. Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить чимало показників трудової діяльності – від тимчасових до стимуляційних. Однак важливо вчасно зупинитися і не доручати всю роботу одному виконавцю.

Важливість трудової діяльності тісно пов'язана із системою цінностей виконавця. Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди будуть

залишатись незадоволеними доти, поки вони не відчують, що їхня робота представляє важливість і її необхідно виконати. Якщо працівник знає як конкретно будуть використанні результати його праці він починає відчувати важливість власної роботи, і це стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при високій її якості. При формулюванні абсолютно будь-якого завдання необхідно згадати про цілі, про те, що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи.

Автономія при виконанні професійної діяльності характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця при виконанні графіка виконання роботи і дій, необхідних для досягнення потрібного результату. Для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, що дає йому реальне відчуття особистої відповідальності і не призводить до стресів. Передача деяких управлінських функцій підлеглим низчого рівня забезпечує подвійний ефект – концентрація зусиль керівника на рішенні проблем більш високого рівня і позитивний вплив на мотивацію працівників. У працівника з'являється можливість виділення пріоритетів, планувати діяльність за своїми схильностями, а, отже, одержувати більше задоволення.

Забезпечення отримання працівником зворотної інформації про якість виконуваної роботи суттєво впливає на процес трудової діяльності та відповідно на структуру її мотивації. Найкращий зворотній зв'язок має місце тоді коли працівники самі контролюють якість власної роботи, знаходять свої помилки.

На професійну мотивацію впливають похвала, догана, змагання з іншими, вражене самолюбство, проблемність і невизначеність задачі, яка ставиться перед людиною тощо. Встановлено, що і похвала, і догана створюють стимулюючий вплив тільки в тому випадку, якщо повторюються підряд не більше чотирьох разів [1]. Довготривале використання догани (так як і похвали) призводить до негативних наслідків як для ефективності трудової діяльності, так і для розвитку особистості. Встановлено, що догана часто

негативно впливає на осіб зі слабкою нервовою системою. Похвала діє на них позитивно, а на осіб з сильною нервовою системою майже не чинить стимулюючої дії.

Публічна похвала дуже добре оцінюється людьми, в той час як публічне іронізування викликає лише негативне ставлення. Що стосується догани наодинці, то більше половини людей реагують на неї позитивно.

Негативна оцінка впливає позитивно, якщо вона повністю обґрунтована і дана тактовно, з врахуванням ситуації та стану людини, її індивідуальних особливостей. Характерно, що найгірші результати роботи виявлялись не в тих, кого наказували, а у тих, кого ніяк не оцінювали [3; 10]. Такі люди починили працювати все гірше і гірше внаслідок зниження мотивації до виконуваної діяльності, так як вважали, що вона нікому не потрібна.

Працівники віддають перевагу прямій оцінці їх діяльності, якщо вона позитивна [10]. При цьому чим значніші успіхи, тим більше людина відчуває потребу в прямій публічній оцінці. І, навпаки, при невдачі пряма оцінка неприємна, а тому людина віддає перевагу непрямій, коли конкретно її не називають, в цьому випадку вона прагне з більшою активністю вести справу. Звичайно, оцінка повинна бути, як правило, адекватна дійсним досягненням людини. Однак в ряді випадків для стимулювання активності старанного, але не дуже здібного чи невпевненого в собі працівника слід похвалити і за невеликі чи навіть надумані успіхи.

На початку 20 століття роль грошового заохочення визнавалась провідною в стимуляції працюючого, в зв'язку з цим виникла концепція «економічної людини». Інші мотиватори, що підсилювали трудову діяльність, або взагалі не визнавались, або їх вплив вважався незначним. Була введена «спонукальна» система заробітної плати: величина заробітку зростала відповідно до росту продуктивності праці. Однак, якщо матеріальна винагорода залишається на одному і тому ж рівні, вона знижує з часом свій мотиваційний потенціал. Для того, щоб цей стимул зберігав свою ефективність, необхідний є постійне зростання величини винагороди. Вона

більш ефективна в тому випадку, коли робота що виконується може вимірюватися кількісно, і менш ефективна там, де результати роботи важко виразити в точних показниках [22].

Крім того, має значення, як часто людина одержує винагороду через короткі чи довгі проміжки часу; в другому випадку мотиваційний потенціал винагороди знижується. Очевидно, недаремно в царській Росії робочим заробітна плата видавалась щотижня. Взагалі ставлення до грошей у людей різне, а тому і стимулюючий вплив винагороди різний.

П.Вернимонт і С.Фітцпатрік показали, що поряд з позитивним ставленням до них, у багатьох осіб спостерігається і негативне ставлення [11]. За даними А.Фенема ставлення до грошей визначається статтю, соціальним оточенням, економічним статусом, особистісними особливостями [1]. За його ж даним, жінки більше, ніж чоловіки, піддаються фантазіям і нав'язливим ідеям про гроші, вони більше вірять, що заробіток повинен залежати від зусиль та здібностей працівника. За даними М.Прінс жінки виражають більш сильну фрустрацію щодо відсутності грошей і більше заздять тим, хто їх має [1].

В той же час людей, що демонструють фанатичне бажання заробляти гроші, небагато. Недаремно дослідження психологів вже на початку 20-х років 20 століття показали, що існують більш суттєві спонуки трудової діяльності людини, ніж заробітна плата чи те, що зарплата є не єдиним засобом підсилення мотивів трудової діяльності людини.

На початку 20 століття рядом досліджень було встановлено, що трудова діяльність людини в оточенні інших працюючих пробуджує у неї дух змагання, стимулює її діяльність. Навіть уявний зв'язок з іншими може стимулювати людину. Роль змагання в підвищенні сили мотиву найбільш чітко проявляється в спорті. Робоча активність людей була більша навіть при інформуванні працюючих про те, що в сусідніх приміщеннях люди виконують таку ж роботу, а при повідомленні, що суб'єкти виступають на змаганнях [22]. Правда, при цьому збільшувалась тільки швидкість роботи, а її точність, якість могли і не збільшуватись.

Ще В.М.Бехтерев відмічав, що є три типи людей: соціально збудливі, соціально загальмовані і соціально індиферентні. Багато людей працюють гірше, коли відчують на собі сторонній погляд. Більше значення має ступінь складності і міцності навиків: прості і міцні навички в присутності інших людей в більшості випадків виконуються краще, а ті, які людина опановує, складні за координацією навички можуть виконуватись гірше. Має значення і ступінь інтелігентності: чим вона вища, тим більше збуджується людина в присутності інших, тим більше вона не хоче видатися гіршою. Високо тривожні люди скоріше відчують негативну реакцію на присутність інших, ніж низько тривожні, а особистості з високим рівнем досягнень на підтримку глядачів частіше всього реагують позитивно. Всі ці факти свідчать про те, що існує «ефект аудиторії», який чинить на мотиви людей як стимулюючий, так і гальмівний вплив.

Успіхи надихають людину, а постійне задоволення від досягнутого результату призводить до задоволення професійною діяльністю, тобто стійкого позитивного ставлення до своєї діяльності. Невдачі призводять до виникнення стану фрустрації, відчаю, бажання змінити діяльність. Однак і регулярні успіхи можуть нести певну небезпеку: до ролі успішного в професійній діяльності деякі люди швидко звикають. У них формується надмірно завищена самооцінка, з'являється недбалість до колег. Це прояви «зоряної хвороби» і призводить до зниження сили мотиву – навіщо старатись якщо і так все виходить.

Звільнення від формальних вимог адміністрації, можливість визначати режим своєї діяльності, обговорення всім колективом спільних питань, дружня атмосфера сприяють задоволенню потреби людини в повазі з боку інших, потреби бути значимим членом групи, належати цій групі. Задоволеність соціально–психологічним кліматом в групі, колективі значно впливає і на загальну задоволеність діяльністю, створює стійкість мотиву до цієї трудової діяльності.

Роль цього фактору в підсиленні мотиву зазначав на початку 20 століття

М.Є.Веденський. Але особливе значення йому стали надавати в 20-30 роках в зв'язку з приходом теорії «людських відносин» (Е.Мейо). Навіть мінімальний прояв уваги до потреб працівників і турботи про них (наприклад, покращення освітлення в робочім приміщенні, моральне заохочення на зборах) підвищує продуктивність праці. Але особливо підвищується мотивація, коли людина знає, що її праця потрібна суспільству. Роль суспільної уваги проявляється у всіх сферах діяльності людини, особливо серед артистів, спортсменів, політиків. Відсутність суспільної уваги відображається на силі і стійкості мотиву до діяльності, викликає депресію. Однак надмірний прояв суспільної уваги може мати і негативні наслідки, які змінюють спрямування особистості, послаблюють спрямованість до творчих досягнень.

Отже, нами було відмічено основні мотиваційні чинники. Актуальність чинників для людей є різною, а тому це слід враховувати при розробці стратегії підвищення мотивації в конкретній установі та щодо конкретної групи людей.

Для розвитку та корекції мотивації професійної діяльності слід пам'ятати, що мотивація працівників створюється спільними зусиллями працівників і роботодавця за допомогою мотиваційного механізму. Останній є складною багаторівневою системою виробничих відносин.

Маючи чітке уявлення про справедливую систему компенсації за свою працю і володіючи можливістю задоволення основних своїх потреб, робітники одержують достатній імпульс до високопродуктивної праці.

Мотиваційний механізм, включає мотиваційну піраміду, яка демонструє основні групи та рівні найважливіших потреб і засобів мотивації (Див. Схема 2.1).

Основні потреби (піраміда Маслоу)	Засоби мотивації
Необхідність самореалізації	Планування професійної кар'єри
Необхідність поваги (самоповага, повага від оточуючих)	Моральне стимулювання
Соціальні потреби (почуття належності до когось чи до чогось, почуття підтримки)	Система комунікації Корпоративний стиль Корпоративна стратегія
Безпека і впевненість у майбутньому (захист від фізичної і психічної небезпеки)	Система соціальних гарантій
Фізіологічні потреби (потреба в їжі, воді, житлі тощо)	Базові засоби Оцінка праці Зарплата Інші

Схема 2.1. Співвідношення основних мотиваційних потреб та засобів мотивації

Для створення ефективного мотиваційного механізму працюючих необхідно:

1. Побудувати піраміду основних потреб та засобів мотивації персоналу підприємства (або організації).
2. Співвіднести цю піраміду з пірамідою Маслоу, тобто поєднати певні засоби мотивації з певними потребами персоналу.
3. Вибудовану мотиваційну піраміду використати для створення програми вдосконалення мотивації персоналу.

Пропонована концепція мотивації передбачає формування та реалізацію такої моделі вдосконалення основних засобів мотивації персоналу, яка б містила дві групи мотиваційних чинників: а) базові засоби мотивації, до яких належать такі, що задовольняють здебільшого потреби першого рівня; б) додаткові засоби мотивації, що забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу працівника.

Базові засоби:

- Вдосконалення механізму матеріального заохочення.
- Модернізація системи оцінки праці.
- Формування системи активізації персоналу.

Додаткові засоби:

1. Розвиток корпоративної стратегії.
2. Вдосконалення корпоративного стилю.
3. Моральне стимулювання.
4. Вдосконалення системи комунікації.
5. Поліпшення системи планування професійної кар'єри.

Ця система засобів мотивації трудової діяльності представлена на схемі

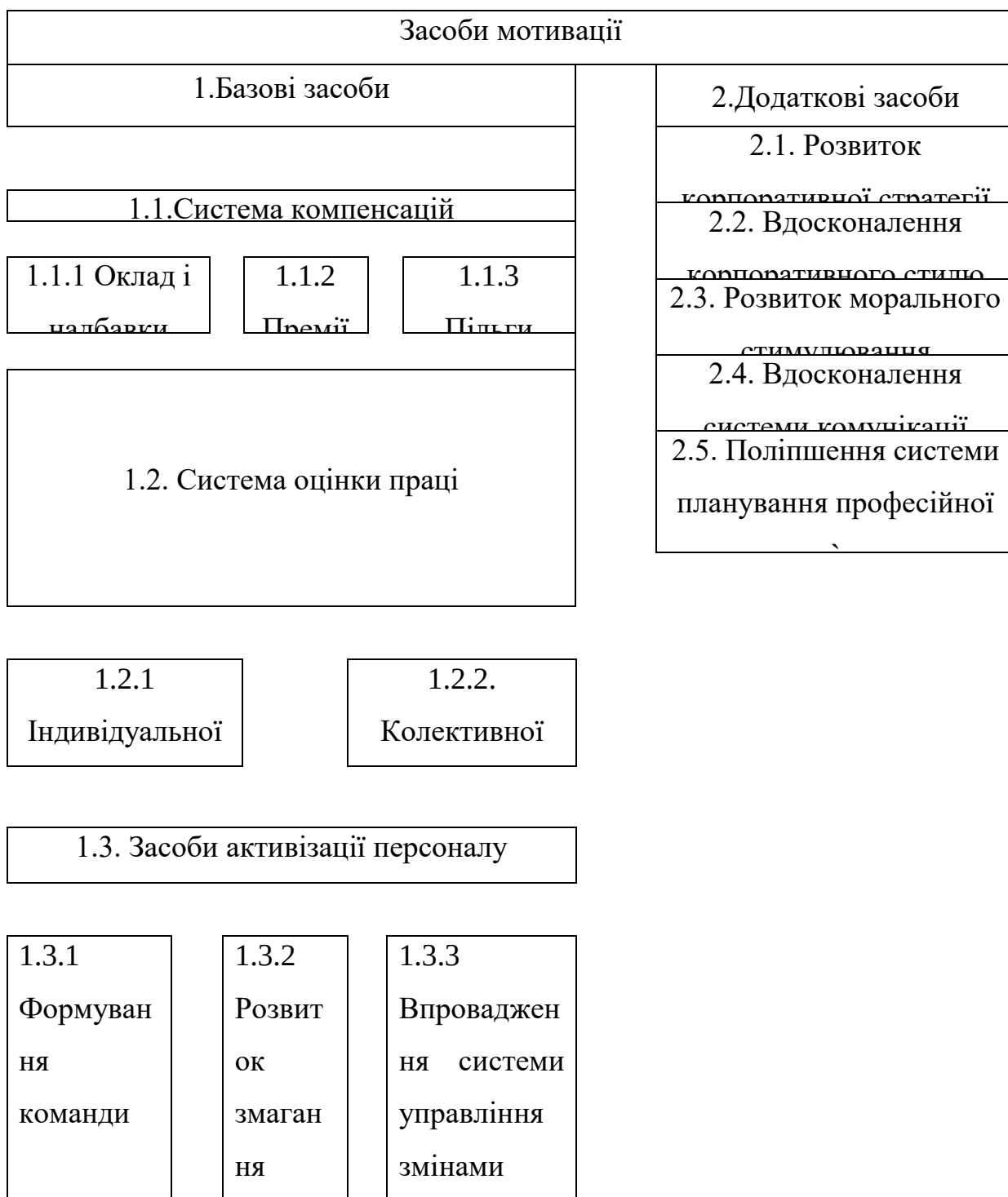


Схема 2.2. Система засобів мотивації трудової діяльності

На основні пропонованої моделі та виходячи з теоретико-експериментального дослідження ми пропонуємо таку комплексну програму вдосконалення мотивації персоналу.

Місія програми – створення ефективної системи мотивації персоналу, яка

забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі вивільнення їхнього особистісного потенціалу.

Головною метою програми є підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній діяльності; розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу.

Очікувані результати у сфері оплати праці: а) підвищення гнучкості й різноманітності форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, внаслідок розвитку системи додаткових пільг; б) збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород. До них можна віднести наступні 4 види: додаткові виплати; створення банку вільного часу; оплата на основі професійної майстерності; участь у прибутках.

Очікувані результати у сфері оцінки персоналу: а) підвищення ролі керівників лінійних підрозділів у оцінці своїх підлеглих; б) підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів; в) підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

Очікувані результати у сфері активізації праці: а) творче використання найрізноманітніших засобів мотивації може сприяти підвищенню активності працівників, зростанню їхнього інтересу до своєї діяльності. Найважливішими засобами активізації персоналу є: організація раціоналізаторського руху; створення невеликих творчих робочих груп; періодична зміна характеру діяльності (ротація); розширення сфери діяльності з метою позбутись монотонності; використання преміальних систем.

Очікувані результати у сфері продуктивності праці: а) підвищення якості роботи персоналу; б) зростання відповідальності працівників не лише за результати індивідуальної, а й колективної праці; підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між членами одного підрозділу, так і між підрозділами організації.

Тренінг корекції та розвитку мотиваційної сфери

Мета мотиваційного тренінгу: сприяти осмисленню менеджерами та персоналом сутності мотиваційних принципів, їх ролі в організації;

забезпечити набуття умінь та навичок впровадження та засвоєння мотивів ефективної діяльності.

Основні завдання тренінгу:

1. Аналіз змісту мотиваційних чинників.
2. Формування умінь та навичок оптимізації мотивів професійної діяльності персоналу.
3. Формування здатності співвідносити різні мотиви.

Організаційні форми проведення тренінгу

Тренінг може проводитись як для керівників, так і для персоналу організації, або у спільних групах.

Тренінг містить 10 вправ різного спрямування, а саме вправи спрямовані на розвиток та корекцію мотиваційної сфери та вправи, які реалізують загальну логіку роботи людини над собою.

Тренінг розрахований на 24 години.

Мотиваційний тренінг може проводитись в таких формах:

- 1) безпосередньо в організації, як форма професійного навчання керівників та персоналу.
- 2) поза межами організації, коли професійне навчання поєднується з організацією відпочинку.

Вибір організаційної форми залежить від мети професійного навчання, можливостей і традицій організації.

Проведення пропонованих вправ дасть змогу керівникам і персоналу оцінити теоретичні аспекти мотивації та їх роль у підвищенні продуктивності праці. А також, такий тренінг забезпечить формування оптимальної структури мотивації у працівників, що, в свою чергу, буде позитивним для організації.

Наводимо короткий зміст основних вправ тренінгу мотивації професійної діяльності.

Вправа «Пропозиція»

Мета: навчитися вибирати способи і методи створення і підсилення мотивації іншої людини.

Опис вправи. Зараз я пропоную вам розділитися на дві команди. Задача кожної команди – розробити план створення чи підсилення мотивації в учасника протилежної команди. Кого ви будете мотивувати, ви обираєте самі. Головна ваша ціль – зуміти використати такі мотиви, які б допомогли вам переманити учасника другої групи у вашу команду. Ви можете використовувати найрізноманітніші мотиви, головне, щоб вони мотивували учасника протилежної команди на перехід у вашу команду.

Командам дається 5 хвилин на обговорення.

Тепер починаємо мотивуючі впливи. Будь-ласка, перша команда. Ви працюєте з одним у учасників цієї команди. Хто це буде, кого ви вибрали адресатом? (Команда називає свого адресата.) Добре. Ви можете розташуватись в просторі так як вважаєте потрібним. (Команда організовує простір).

Обговорення. Далі всі учасники обговорюють, які мотиви найбільше вплинули на рішення гравців перейти/не перейти до іншої команди.

Вправа «Боротьба мотивів».

Мета вправи: аналіз і взаємозв'язок власних протилежних мотивів.

Опис вправи. Часто в нас борються суперечливі імпульси і бажання. Цей феномен відомий в психології під назвою «боротьба мотивів». Інколи нам дуже важко зрозуміти, чого ми більше хочемо.

Пропоную зараз кожному згадати ситуацію, в якій ви відчували боротьбу мотивів. Ви хотіли зробити щось важливе, але не зробили цього тому що одночасно вам хотілося чогось іншого.

Намагайтесь згадати таку ситуацію. Буде навіть краще, якщо ця ситуація актуальна для вас зараз. Хто б міг розказати про свою боротьбу мотивів?

Спочатку потрібно дати можливість виговоритись тим учасникам, які побажають розповісти про подібні ситуації. Потім вибрати ту ситуацію, яка здається тренеру найбільш перспективною для аналізу, і запропонувати групі розглянути її по питанням.

1. Чи хочу я досягнути своєї мети?

2. Чи хочеться мені зараз цим займатися?
3. Що мені хочеться робити?
4. Як поєднати це з тим, що я вирішив(-ла) зробити?

Наприклад:

А. вирішила переглянути, переписати і довести до відома свого персоналу нові посадові обов'язки. Однак вона так втомилась, що їй хочеться одного – спати. В результаті вона не може ні писати інструкції, ні спати.

1. Чи хочу я досягнути своєї мети?

В принципі, так. Це моя мета, я сама її перед собою поставила.

2. Чи хочеться мені зараз цим займатися?

Зараз мені цим займатись не хочеться.

3. Що мені хочеться робити?

Мені хочеться виспатись, а потім поїхати у відпустку. Ну, хоча б виспатись. Для цього мені два дні потрібно валятись в ліжку.

4. Як поєднати це з тим, що я вирішила зробити?

Піти з роботи на два дні, валятись в ліжку і на диктофон записувати свої думки щодо інструкції.

Результатом вправи повинно бути відчуття можливості і корисності поєднання суперечливих бажань замість боротьби з ними.

Рольова гра «Контракт».

Мета вправи: визначити, які мотиви сприяють налагодженню, зміні чи порушення взаємодії.

Опис вправи. Зараз ми розділимося на дві команди. Тепер пропоную кожній із команд подумати про те, який контракт вона могла би укласти з іншою командою. Контракт повинен складатись із чотирьох частин:

Частина 1.

Гіпотетичний зобов'язання нашої команди

Наша команда зробить для вашої команди щось (наприклад, намалює портрет ведучого).

Частина 2.

Гіпотетичне зобов'язання вашої команди

В обмін на це ваша команда зробить для нашої щось (наприклад, заспіває).

Частина 3.

Невиконання нашою командою свого зобов'язання

Якщо наша команда не виконає зобов'язань, передбачених частиною 1, ми повинні будемо виплатити штраф (наприклад, станцювати танок «Маленьких каченят»).

Частина 4.

Невиконання вашою командою своїх зобов'язань.

Якщо ваша команда не виконає зобов'язань, передбачених частиною 2, вона повинна буде виплатити штраф (наприклад, скласти вірш про мотивацію).

Зараз кожній команді надається 10 хвилин для формулювання умов контракту. Дуже важливо, щоб всі умови вашого контракту були в принципі виконуваними і щоб їх можна було виконати до закінчення нашого заняття. Напишіть контракт на папері і передайте його іншій команді.

Кожна із команд повинна буде вирішити, чи згодна вона прийняти запропонований контракт з усіма його умовами. Якщо принаймні одна з умов запропонованого контракту команду не влаштовує, вона готує свої пропозиції для зміни умов контракту.

Тепер, коли ви знаєте пропозиції іншої команди, вам дається 5 хвилин для обговорення запропонованого контракту і всіх умов.

Прошу команди повідомити мені результати свого обговорення.

Після того як контракти підписані (чи не підписані), проводиться обговорення того, що мотивувало прийняти умови контракту, змінити чи відмовитись від них. Відповідно, варто прослідкувати, які мотиви викликали бажання співпрацювати, а які заважали цьому.

Вправа «Автономізація мотиву».

Мета вправи: спроектувати і реалізувати ситуацію, в якій в інших людей відбувалась би автономізація мотиву.

Автономізація мотиву — це перетворення засобу реалізації первинного мотиву в самостійний мотив.

Наприклад: Начальнику відділу продаж запропонували пройти психологічний тренінг для того, щоб навчитися мотивувати своїх підлеглих. Він настільки захопився психологією, що перейшов на роботу в психологічний центр, в якому проходив тренінг.

Опис вправи. Група ділиться на дві команди. Команда 1 повинна буде викликати автономізацію мотиву в команди 2, друга команда — у першої команди.

Ваша задача – досягнути того, щоб команда, яку ви будете мотивувати, настільки захопилась роботою, щоб забула про первинну її ціль. Часто успіх справи залежить від того, наскільки зацікавлена людина тим, що вона робить. Погодьтеся, якщо вам подобається якесь заняття, то ви насолоджуєтесь навіть самим процесом роботи, ви не примушуєте себе постійно думати про мету. До того ж ви знаходите нові методи і способи рішення, творчо підходите до справи. Досягніть того, щоб команда – адресат захопилась процесом виконання даного вами завдання, забуваючи про все інше. Досягніть того, щоб у них активізувалась внутрішня мотивація, нагородою для якої являється сам процес діяльності. На обдумування завдання вам дається 5 хвилин.

Якщо виникає необхідність, можна використовувати наступне завдання:

Дати одному з учасників протилежної команди словосполучення (наприклад, «березневий заяць») і дати завдання показати це словосполучення без допомоги слів так, щоб протилежна команда відгадала словосполучення.

Вправа «Активізуй уяву»

Для виконання цієї вправи потрібно активізувати свою увагу: чим яскравіше ви зможете уявити успіх, славу і щастя в майбутньому, чим більш міцний зв'язок встановите з певними формами діяльності, тим більш сильним буде ефект від вправи. Основна ідея – сформувати нове ставлення до вашої діяльності, зробити її більш цікавою і приємною для вас. Чим частіше ви виконаєте запропоноване завдання, тим сильніше воно вплине на вашу

мотиваційну сферу.

Оже,

1. Уявіть як можна яскравіше, що ви досягли своєї цілі, що ваша мрія збулась, що успіх, слава, багатство і щасливе життя на кінець стали реальністю. Створіть картинку приємного, щасливого майбутнього.

2. Уявіть, як ви наполегливо (але із задоволенням) багато працюєте заради вашої цілі. Потрібно якомога яскравіше “прокрутити” в уяві картинку того, як ви з великим задоволенням займаєтесь певною діяльністю (наприклад, це може бути навчання чи професійна діяльність). Інколи ця діяльність достатньо важка; ви відчуваєте труднощі, але вам цікаво, і ви прагнете подолати перешкоди і досягнути своєї цілі.

3. Попробуйте ці дві картинки зв'язати одну з одною. Наприклад, як результат довготривалої роботи і значних зусиль – успіх, щастя, слава, багатство. Постарайтесь поєднати ці картинки в певній послідовності.

4. Уявіть два шляхи досягнення кінцевої цілі: легкий (успіх і удача, як говориться, «звалиться вам на голову») і важкий (ви його добиваєтесь «в поті чола»). Порівняйте, в якому випадку кінцевий результат буде для вас більш цінним.

5. Уявіть образ людини, яка задовольнила всі бажання і їй нічого більше очікувати від життя. Уявіть ті почуття, які вона відчуває: перенасичення, нудьгу.

6. Уявіть, які нові цілі могли би ви намітити при повному досягненні вами бажаного сьогодні.

Вправа «Успіх у житті»

Вправа ґрунтується на використанні позитивних емоцій, які пов'язані з успіхом в минулому, для формування нових мотиваційних відносин.

Отже,

1. Згадайте випадок зі свого життя, коли ви переживали значний успіх. Закрийте очі й уявіть собі це яскраво. Створіть картинку в уяві. Зверніть увагу на точність, розмір і якість цієї картинки, на ті рухи, звуки, переживання, які

створюють і супроводжують її.

2. Далі пороздумуйте про ціль, яку ви прагнете досягнути. Уявіть її чітко. Прокрутіть в уяві картинку досягнення цілі.

3. Розмістіть в уяві цю картинку туди ж, де була і попередня. Ваше завдання полягає в тому, щоб ці дві картинки накласти одна на одну. Намагайтесь пережити радість, задоволення від майбутнього завершення справи (досягнення цілі) так, як ви відчували це в минулому.

Вправа «Моє уявлення про успіх»

У кожної людини є своє уявлення про те, що таке успіх. Для одних це загальний захват, для інших – непомітні для оточуючих, але вирішальні зміни в житті, для третіх – виробничі досягнення. Інколи реальний успіх може навіть не бути помічений людиною, тоді як маленька невдача довго і тяжко переживається. Зміна стратегії оцінки подій власного життя як «успішних» чи «неуспішних» може суттєвим чином змінити мотивацію.

Отже,

1. Проаналізуйте, яку саме подію ви викликали в пам'яті, як символ вашого життєвого успіху: в якій сфері діяльності, відносин, який ваш індивідуальний критерій успіху. Чому ви розглядаєте дану подію як успішну? Які критерії тут більше спрацювали – зовнішньої ефективності, визнання іншими людьми, ступені впливу на життя?

2. Спробуйте тепер згадати чи не були інші події вашого життя, зовнішньо менш яскраві, помічені як успішні.

3. Попрацюйте над тим, за яким критерієм особисто ви оцінюєте характер і рівень успішності тієї чи іншої події. Чи є вони цілеспрямовані? Які нові критерії слід включити в їх систему? Чи не варто змінити їх суб'єктивну значимість, тобто поставити на вершину ієрархії більш дієві критерії?

4. Подумайте, чи не було у вашому житті ситуацій, які сприймалися як провал, невдача, а в подальшому призвели до значних успіхів? Що заважало позитивно оцінити їх в свій час? Як уникнути такої оцінки подій на майбутнє?

Вправа «Емоційне наповнення»

Предмети і об'єкти, які подобаються людині, наділяються позитивними епітетами. Вони мають позитивну емоційну суть, викликають позитивні емоції. Використовуючи ці епітети, “прив'язуючи” їх до предметів і окремих елементів, можна сформувати інтерес до них. Внаслідок емоційного наповнення певні предмети стають для нас більш привабливими і цікавими. Для того щоб сформувати відповідне позитивне ставлення до предметів вашої діяльності, процес емоційного наповнення повинен бути достатньо тривалим.

Отже,

1. Випишіть 20 слів, які вам найбільш подобаються, які викликають позитивні емоції.
2. Запишіть 15-20 прикметників, які ви приписуєте улюбленим предметам.
3. Випишіть 10 структурних компонентів чи параметрів предмета, до якого ви хочете сформувати інтерес.
4. Кожен виділений компонент охарактеризуйте з позитивного боку за допомогою виділених прикметників.
5. Проаналізуйте епітети, якими користуються для позначення приємних подій інші люди. Проаналізуйте, в якій ступені стандартні визначення, що використовуються вами, прийнятні для навколишніх, чи сприяють вони взаєморозумінню, мотивації спільних дій, взаємодопомоги.

Вправа «Нове ім'я»

Ім'я, як і будь-яке інше слово, яке часто використовується, на людину має певний мотивуючий вплив. Змінюючи його чи додаючи до нього певні епітети, можна змінити і мотивацію людини.

Отже,

1. Поекспериментуйте з суб'єктивними відчуттями, які виникають при зміні імені, що було б якби вас назвали по-іншому. Спробуйте уявити, які зміни відбулись би у вашому житті, якби ваші батьки дали вам: рідкісне ім'я; ім'я, що викликає певні асоціації; ім'я, що вийшло з вжитку; ім'я, яке вам подобається більше, ніж ваше власне. Як складались б контакти з

навколишніми, чи сприяло б це росту вашої активності чи навпаки?

2. Якими епітетами ви найчастіше уявно себе називаєте? Запишіть все, що можете згадати. Проаналізуйте, які з них сприяють вашій активізації, а які навпаки блокують активність.

3. Придумайте собі чотири варіанта імені, кожне з яких символізувало б наполегливість, цілеспрямованість, силу волі в досягненні мети, мало б мотиваційний вплив на вас. Це може бути як нове ім'я, так і приєднання до власного імені певного епітета.

4. Серед придуманих вами варіантів відберіть і відкиньте те, що відображають звичні для вас штампи, автоматизми і не викликають певних образів і емоцій. Залишіть те, що являється на ваш погляд найбільш актуальним.

5. Уявіть декілька ситуацій, пов'язаних з новим для вас іменем. Бажано, щоб слово чи характеристика викликали у вас конкретні образи.

6. Називайте себе новим іменем впродовж певного часу у внутрішньому діалозі, у зверненні до самого себе. При цьому фіксуйте, скільки разів в день вдалось звернутись до себе по-новому і який вплив це мало на вашу мотивацію і активність.

7. Використовуючи нове ім'я, в кінці дня проводіть самоаналіз: “Як я дякуючи новому імені наполегливо працюю і досягаю успіхів?”. Робіть прогноз на наступний день: “Як я завтра буду працювати і обов'язково досягну успіху, щоб виправдати моє нове ім'я”.

Рольова гра «Керівник – працівник»

Ціль вправи: формування навиків ефективності мотивації інших людей.

Опис гри. Група ділиться на пари. Одна людина з пари стає керівником, інша – працівником. Задача керівника – донести ціль (пов'язану з ефективністю діяльності організації) до працівника, мотивуючи при цьому її досягнення (наприклад, підготувати проект заходів зі збільшення об'єму продажу товарів). Задача працівника – вступити в діалог з керівником і залежно від ступеня мотивації погодиться чи ні з пропозицією керівництва.

Обговорення триває 5-10 хвилин. По завершенні учасники за 10-бальною школою оцінюють ступінь ефективності своєї взаємодії. Потім учасники міняються ролями.

Обговорення результатів. Учасники у вигляді мозкового штурму відповідають на два питання «Що допомагало мотивувати до досягнення цілі?» (наприклад, чітка ціль, впевненість керівника, пропозиція допомоги та ін.) і «Що заважало цьому?» (наприклад, нечітка ціль, відсутність діалогу, маніпулювання, тиск на працівника та ін.).

Пропоновані вправи, які лежать в основі тренінгу формування мотивації професійної діяльності, не лише сприятимуть формуванню адекватної структури професійної мотивації, але й забезпечать формування навичок самоаналізу та рефлексії, елементарних комунікативних та креативних навичок. Якщо пропоновані вправи доповнити міні-лекціями та методом незакінчених речень, то пропонована система занять виконуватиме також і прогностичну та просвітницьку функцію, що побічно також сприятиме формуванню професійної мотивації.

Висновки до розділу 2.

В ході емпіричного дослідження виявлено, що в структурі мотивації професійної діяльності працівників змінюється центральний (домінуючий) мотив. Ця зміна зумовлені статтю, освітою, віком та стажем роботи працівника, а також особистісних параметрів працівників та рівня їх професіоналізації.

В основі ефективного управління персоналом лежить модель, яка визначає внутрішнє задоволення через такі параметри діяльності, як різноманітність навичок, цілісність завдань, соціальна важливість роботи, автономія у прийнятті рішень та наявність зворотного зв'язку. Психологічний аналіз засобів стимулювання свідчить, що матеріальна винагорода має обмежений у часі потенціал, тоді як моральне заохочення, соціальне визнання та задоволеність кліматом у колективі є більш стійкими чинниками.

Для систематизації цих впливів пропонується мотиваційний механізм у формі піраміди, що корелює з ієрархією потреб за Маслоу. Вона поділяє засоби мотивації на базові (оплата праці, система оцінки) та додаткові (корпоративна культура, планування кар'єри, самореалізація).

Практична реалізація цієї моделі здійснюється через спеціалізований тренінг, спрямований на корекцію мотиваційної сфери за допомогою технік візуалізації успіху, автономізації мотивів та розв'язання внутрішніх конфліктів.

Узагальнюючим результатом впровадження такої програми є трансформація зовнішніх зобов'язань у внутрішню потребу працівника в якісній та продуктивній діяльності.

ВИСНОВКИ

Експериментальне та теоретичне дослідження проблеми динаміки професійної мотивації дозволяє зробити такі висновки:

1. Проблема мотиву та мотивації у психологічній науці є неоднозначною. Як свідчать теоретико-експериментальні дослідження зарубіжних (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, К. Альдефер, Дж. Ротер, Г. Келлі, Х. Хекхаузен, Дж. Аткинсон, Р. Кеттел, В. Врум, У. Мак-Даугол та ін.), й українських дослідників (Є.П.Іллін, С.С.Занюк, Л.М.Карамушка, Н.Ю.Худякова, А.М. Колот, О.В.Лозниця, Л.Е.Орбан-Лембрик, Л.З.Сердюк, В.М.Сич та ін.) не існує єдиного наукового підходу до тлумачення проблеми мотиву, мотивації та їх співвідношення. Хоча досить глибоко виявлено структуру, механізми мотивації, з'ясовано специфіку мотивації конкретних видів активності людини.

2. Професійна мотивація – це процес вибору і обґрунтування способу прийняття участі людини в професійній діяльності. В професійній мотивації прийнято виділяти внутрішню мотивацію, зовнішню позитивну та зовнішню негативну мотивацію. Висока задоволеність від роботи можлива при переважанні внутрішньої мотивації, яка є джерелом розвитку людини, стимулює удосконалення професійної майстерності. В професійній сфері мотивація виконує стимулюючу, регулюючу та спрямовуючу функцію.

3. Професійна діяльність людини полімотивована. Вона включає різноманітні мотиви, від прагматичних (необхідність в матеріальному самозабезпеченні) до одержання задоволення від роботи. В процесі професіоналізації, тобто розвитку особистості як професіонала, відмічається зміна провідних мотивів професійної діяльності.

4. В ході експериментального дослідження динаміки мотивації професійної діяльності нами було підтверджено полімотивований характер професійної діяльності та виявлено зміну центрального мотиву професійної діяльності. Так у жінок-працівниць виявлено, що домінуючою професійною

мотивацією є мотиви спілкування, життєзабезпечення, власної праці, загальної активності та внутрішні індивідуально-значимі мотив, тоді як у чоловіків зафіксовано неоднорідність структури мотивації, про що свідчить яскраво виражене переважання внутрішніх індивідуально-значимих мотивів на фоні низького рівня прояву решти діагностованих мотивів. Крім того нами встановлено чітку залежність зміни центрального (домінуючого мотиву) з віком. Так, у жінок на віковому проміжку 20-30 років провідним є мотивом досягнення, на проміжку 30-40 та 40-50 років — мотив загальної активності, після 50 років основними мотивами стають життєзабезпечення та мотиви власної праці. У чоловіків на проміжку 20-30 років яскраво виражений мотив досягнення, на етапі 30-40 років домінуючими є внутрішньо індивідуально-значимі мотиви та мотиви самоствердження в праці, у 40-50 років переважаючими є мотиви власної праці та мотив загальної активності, а після 50 років у чоловіків домінуючими стають мотиви життєзабезпечення та кооперування. Впливає на зміну структури мотивації рівень освіти працюючих.

5. Отримані в ході експериментального дослідження результати дозволяють стверджувати, що мотиваційний вплив на працівників повинен бути диференційованим. Розуміння і застосування на практиці системи мотивації працівників приведе не тільки до загального підвищення ефективності організації, але і до задоволеності роботою самих працівників, покращенню психологічного клімату, а в кінцевому результаті – до підвищення продуктивності праці.

6. Створена на основі теоретико-експериментальних досліджень професійної мотивації система вправ з розвитку мотивації забезпечить оптимізацію мотиваційної сфери працюючих. Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо у реалізації створеної тренінгової програми та вивченні її корекційного та розвивального впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
2. Грубі Т.В., Купчишина В.Ч. Психологічні детермінанти формування мотивації прикордонників до професійної діяльності. *Габітус*. 2022. Вип.41. С.124-129.
3. Дмитренко Г., Шарапатова О., Максименко Т. Мотивація і оцінка персонала. Київ : МАУП, 2022. 248 с
4. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. Київ : Либідь, 2002. 304с.
5. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви; переклад з рос. мови, передмова та примітки Т. В. Тадеєвої. Тернопіль: Навчальна книга - Богдан, 2013. 512 с.
6. Карамушка Л.М., Худякова Н.Ю. Мотивація підприємницької діяльності: монографія. Київ- Львів : Сполом. 2011. 208 с.
7. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник у схемах, таблицях, Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
8. Ковальчук О.П. Професійна мотивація в структурі військово-професійної діяльності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 1 (26). С. 174-179.
9. Кокур О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. Агенство», 2012. 200 с.
10. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: Либідь, 1998. 234 с.
11. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / укладач О.В. Прокопенко. Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
12. Купчак М.Я., Саміло А.В. Професійна мотивація як внутрішній рушійний чинник розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. *Вісник*

Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2020. №21. С. 107–112.

13. Лозиця В.С. Психологія менеджменту: навч. посібник. Київ:КНЕУ, 1997. 315 с.

14. Малімон Л.Я., Глова І.В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 218 с.

15. Мельніченко С.А. Проблема вивчення мотивації у сучасній психологічній теорії . *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2012. № 4. С. 174–184.

16. Мяленко В.В. Психологія професійної самореалізації молоді : монографія; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ : Міленіум, 2016. 104 с.

17. Нежданова Н.В. Емпіричний аналіз динаміки мотивації майбутніх фахівців як важливої складової структури їх професійних якостей. *Вісник ОНУ ім. І.І.Мечникова. Психологія*. 2015. Т.20.Вип.3(37). Ч.1. С.71-80.

18. Никоненко О., Горячка В. Психологічні особливості професійної мотивації військовослужбовців під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С.505-512.

19. Орбан-Лембрик Л.Е. Мотиваційна сфера особистості керівника. *Вісник Прикарпатського університету: Філософські і психологічні науки*. Івано-Франківськ, 1999. №6. С.9-32.

20. Павлова О. Г. Професійна мотивація як педагогічна проблема *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2018. №. 61. С. 121-128.

21. Павлюк Т.М. Структурні характеристики мотивації професійної діяльності працівників органів виконавчої влади. *Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України*. 2012. Випуск 17. С.408-419.

22. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: навч. посібник. Львів, 2001. 276 с.

23. Поджинська О., Острянюк Т. Психологічні аспекти професійної мотивації майбутніх психологів в умовах військового часу. *Вісник Львівського університету. Серія Психологічні науки*. 2024. Випуск 21. С. 237-245.
24. Погрібна В. Л. Професійна мотивація юриста: теоретичні та емпіричні виміри. *Вісник Національного університету Юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2013. №. 2. –С. 314–321-314–321.
25. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С.120-123.
26. Професійне становлення особистості: психологічні детермінанти : монографія. / Т. Ямчук, М. Долинай, Б. Барчі та ін.; за заг. ред. д. психол. н Т. Щербан. Мукачево: РВВ МДУ, 2023. 207 с.
27. Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства : монографія / за ред. Н. Пророк. Київ : ВД «Слово», 2020. 131 с.
28. Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості: монографія / за ред. С.Д. Максименка, С.Б. Кузікової, В.Л. Зливкова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. 540 с.
29. Психологія особистості : словник-довідник / за редакцією П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. Київ : Рута, 2001. 320 с
30. П'янківська Л.В. Професійна мотивація особистості: теоретичний аспект. *Грааль науки*. 2021. №2-3. С.532-536.
31. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2022. Випуск 17 (62). С.96-108.
32. Сердюк Л.З. Психологія мотивації учіння майбутніх фахівців: системно-синергетичний підхід: монографія. Київ: Університет «Україна», 2012. 323 с.

33. Сич В.М. Соціально-психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення спеціалістів відділів освіти: монографія. Кам'янець-Подільський: «Абетка-Світ», 2008. 160 с.
34. Тягур Л.М. Професійна мотивація як чинник самоактуалізації викладача. *Актуальні проблеми вищої професійної освіти*. Київ, 2023. С. 146–148.
35. Фоменко К.І. Особливості мотиваційної сфери студентів при досягненні індивідуального успіху. *Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України* / за ред. В. О. Моляко. Т. 12. Вип. 10. Ч. II. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010. С. 391–398.
36. Хом'юк І. В., Ковальчук М. Б. Професійна мотивація як засіб забезпечення професійної мобільності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. №. 4-5. С. 305-312.
37. Чабанюк Н. І. Основні детермінанти розвитку мотивації. *Проблеми загальної та педагогічної психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. Т. XII, Ч. 6. К., 2020. С. 376–384.
38. Юрчук Л.В. Роль професійної мотивації в психологічній структурі особистості. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 3. С.153-157
39. Ягупо В. Ціннісно-мотиваційний компонент професійної компетентності фахівців: методологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 70(6), С. 207–219.
40. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.