

УДК 331.101.3

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15\(33\)-817-829](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-817-829)

Сметаняк Владислав Ігорович кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної психології, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка 57, м. Івано-Франківськ, 76000, тел.: (050)674-10-70, <https://orcid.org/0000-0002-1238-6807>

Магмет Ірина Богданівна магістр (спеціальність «Психологія») Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка 57, м. Івано-Франківськ, 76000, тел.: (096) 102-94-39

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. В статті розглядаються ключові аспекти психологічних механізмів, які визначають мотивацію працівників та можливі шляхи її підвищення та оптимізації в організаційному середовищі. Описуються як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на мотивацію персоналу.

Зокрема надається визначення терміну "мотивація" в контексті трудової діяльності та його роль у формуванні продуктивності та задоволеності працівників в робочому середовищі. Основна увага приділяється внутрішнім аспектам мотивації, таким як внутрішні потреби, цілі та цінності працівників, і їх взаємозв'язок із задачами та метою діяльності організації.

Аналізуються актуальні теорії та наукові концепції, які пояснюють механізми мотивації в цілому і трудової мотивації зокрема. Стаття описує також різноманітні стратегії оптимізації мотивації персоналу. Аналізуються ефективні методи заохочення, такі як визнання досягнень, внутрішні і зовнішні стимули, а також можливості професійного та особистісного розвитку. Додається аналіз позитивного та негативного впливу організаційної культури на мотивацію працівників та представлення ефективних стратегій для створення сприятливого робочого середовища.

Також у статті звертається увага на індивідуалізацію підходів до мотивації, врахування різних потреб та амбіцій працівників. Пропонуються практичні рекомендації та інструменти для організацій для оптимізації мотивації персоналу відповідно до унікальних характеристик кожного співробітника.

Робиться спроба узагальнити отримані результати та виділити ключові принципи та стратегії, які можуть бути успішно використані для оптимізації мотивації трудової діяльності персоналу в сучасних організаціях.

Ключові слова: мотивація, теорії мотивації, трудова мотивація, організація.

Smetanyak Vladyslav Ihorovych Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Social Psychology, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76000, tel.: (050) 674-10-70, <https://orcid.org/0000-0002-1238-6807>

Mahmet Iryna Bohdanivna Master Student (specialty "Psychology"), Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76000, tel.: (096)102-94-39

PSYCHOLOGICAL PRINCIPLES OF INCREASING WORK MOTIVATION IN THE ORGANIZATION

Abstract. The article examines key aspects of psychological mechanisms that determine employee motivation and possible ways to increase and optimize it in the organizational environment. The article examines both internal and external factors affecting employee motivation.

In particular, the definition of the term "motivation" in the context of labor activity and its role in shaping the productivity and satisfaction of employees in the work environment is provided. The main focus is on internal aspects of motivation, such as internal needs, goals and values of employees and their relationship with the tasks and purpose of the organization.

Current theories and scientific concepts that explain the mechanisms of motivation in general and labor motivation in particular are analyzed. The article also describes various strategies for optimizing staff motivation. Effective methods of encouragement, such as recognition of achievements, internal and external incentives, as well as opportunities for professional and personal development, are analyzed. An analysis of the positive and negative impact of organizational culture on employee motivation and presentation of effective strategies for creating a favorable working environment is attached.

The article also draws attention to the individualization of approaches to motivation, taking into account the various needs and ambitions of employees. Practical recommendations and tools are offered for organizations to optimize staff motivation according to the unique characteristics of each employee.

An attempt is made to summarize the obtained results and highlight key principles and strategies that can be successfully used to optimize the motivation of personnel in modern organizations.

Key words: motivation, theories of motivation, work motivation, organization.

Постановка проблеми. Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини висувають і нові вимоги

до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств та організацій до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації є однією з найбільш актуальних у психології. Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували як економісти-класики, такі як: А. Сміт, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Врум, так і психологи, зокрема вітчизняні: О. Власенко, Л. Карамушка, І. Андреева, Ю. Чарикова та інші. Їхніми зусиллями були розроблені численні теорії, спрямовані на пояснення механізмів мотивації, а також на оптимізацію спонук до праці в колективі.

Метою статті є теоретичне дослідження мотивації праці персоналу і способів управління нею.

Виклад основного матеріалу. Вивчення мотивів є однією з найскладніших завдань у психології, оскільки їх безпосередньо спостерігати не можна. Теоретико-методологічні підходи до вивчення мотивації базуються на роботах відомих науковців, які використовуються для розробки дослідницьких стратегій (С. Максименко, В. Москаленко, Л. Карамушка, О. Кривська, Е. Кірхлер, О. Єськов і інші).

У загальному контексті психологічна категорія "мотив" визначається як підштовхування до певної діяльності, що базується на задоволенні важливих для людини потреб. Деякі дослідники стверджують, що поняття "мотив" не має однозначного визначення і чіткого трактування (О. Власенко, Л. Карамушка, І. Андреева, Ю. Чарикова).

Дійсно, психологи різним чином трактують поняття "мотив" і використовують його для опису різних явищ і дій [1, с.18]. Деякі автори вважають мотивом інстинктивні імпульси, біологічні потяги, інтереси, бажання, прагнення, життєві цілі, установки, ідеали тощо. [2; 3; 4].

Згідно з Г. Вербицькою [5], мотив знаходиться всередині людини і є ідеальним образом у внутрішній свідомості людини, не просто ідеальним уявленням, а насиченим енергетичним образом необхідного і значущого предмета.

О. Єськов вважає, що мотив належить самій людині і спонукає до задоволення потреб, реалізації інтересів, ціннісних орієнтацій і соціальних очікувань [6].

Відомий дослідник цієї проблеми Дж. Макклелланд розглядає мотив як сильну афективну асоціацію, що ґрунтується на минулих асоціаціях з задоволенням або болем і характеризується передбаченням цільової реакції.

Багато вчених вважають, що мотив - це внутрішнє підштовхування до діяльності, суб'єктивний прояв потреби. Спираючись на цей підхід, можна вважати, що мотив діяльності людини визначається її бажанням діяти певним чином, щоб задовольнити свої поточні, актуальні в цей момент потреби. Щодо змісту самого мотиву, то тут думки вчених різняться. Наприклад, А. Сірій розглядає його як стимул до діяльності, який складається із когнітивного елементу (предмет потреби) і афективного елементу (відношення до потреби) [7].

Дослідники В. Москаленко і В. Климчук виділяють різні функції мотивації, такі як направляюча, енергетична і підтримуюча, підкреслюючи її виняткову роль в досягненні цілей [2].

М. Мескон визначає мотивацію як процес, який підштовхує людину працювати задля досягнення особистих і організаційних цілей. За О. Кревською, мотивація в управлінні персоналом включає активізацію внутрішніх мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення зовнішніх стимулів (зовнішня мотивація) для спонукання їх до ефективної роботи [8].

На думку Е. Кірхлера, мотивація - це загальне поняття, яке охоплює багато психічних процесів і ефектів, і ядро цих процесів полягає в тому, що людина обирає свою поведінку, враховуючи напрямок, очікувані результати і витрати енергії. С. Роббінс визначає мотивацію як процес, що відповідає за інтенсивність, напрямок і тривалість зусиль для досягнення поставлених цілей [8].

Після аналізу різних теорій і підходів до мотивації можна вважати, що мотивація є важливою складовою когнітивних і емоційних процесів, що лежать в основі формування установок і цілей. З розвитком технології і поглиблення спеціалізації праці спеціалісти в галузі управління почали шукати нові рішення проблеми мотивації в психологічному аспекті. Різні теорії мотивації розвивались і вдосконалювались з часом. Їх можна розділити їх на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації досліджують фактори, які підштовхують людину до конкретних дій. Одна з основних серед таких теорій - ієрархія потреб А. Маслоу. Ця теорія зосереджується на основних потребах людини. А. Маслоу вважав, що всі ці потреби можна представити у вигляді піраміди, де на нижчому рівні розташовані фізіологічні потреби, наступні рівні включають потребу в безпеці, потребу в приналежності та любові, потребу в повазі та визнанні, когнітивні потреби, естетичні потреби та потребу в самоактуалізації. Головний принцип цієї ієрархії полягає в тому, що вторинні потреби можуть бути задоволені лише після задоволення первинних потреб. Однак, в цій ієрархії не враховані індивідуальні відмінності, такі як виховання, культурний рівень, релігійні, ментальні, гендерні та вікові особливості. Кожна людина може віддаляти перевагу різним аспектам життя, таким як естетика перед знаннями або визнанням.

К. Альдерфер експериментально перевіряв теорію Маслоу і виділив три групи потреб:

1. Потреби в існуванні - базові потреби, які відповідають першому і другому рівням ієрархії Маслоу.
2. Потреби в стосунках (соціальні потреби) - потреби в міжособистісних відносинах та приналежності до соціальних груп.
3. Потреби в рості - потреби в особистісному та професійному рості.

Теорія Д. Геберта, яка також ґрунтується на ідеях Маслоу, надає загальні рекомендації стосовно стимулювання на робочому місці, але не надає докладних інструкцій щодо практичної реалізації цих концепцій. Тому вивчення мотиваційної структури вимагає подальшого вдосконалення та адаптації для конкретних ситуацій [9].

Теорія Д. Макгрегора "X - Y" пропонує два різні підходи до управління людьми в організації. Теорія "X" передбачає, що працівники незадоволені роботою і бояться відповідальності, тому їх мотивують примусово або винагородою. Теорія "Y" вважає, що працівники задоволені своєю роботою, готові взяти на себе відповідальність та приймати рішення. Вибір того, якої теорії дотримується керівництво, впливає на стиль управління персоналом [10]. Таким чином, Д. Макгрегор показав, як переконання керівників впливають на управління персоналом та підштовхнув менеджерів до переосмислення свого відношення до персоналу.

У контексті розвитку економічних відносин і вдосконалення процесів управління, велика увага приділяється теоріям мотивації більш високого рівня. Один з представників цієї теорії – Д. Макклелланд. Згідно з його поглядами, структура вищих рівнів мотивації складається з трьох основних факторів: бажання досягати успіху, прагнення до влади та прагнення отримувати визнання. Відзначимо, що успіх у цьому контексті розглядається не як суто зовнішнє визнання чи похвала, а як особисті досягнення, які виникають внаслідок активної діяльності, вміння приймати складні рішення та нести відповідальність за них. Прагнення до влади включає не лише амбіції, але й здатність ефективно працювати на різних рівнях управління в організаціях, тоді як прагнення до визнання передбачає здатність бути неформальним лідером, мати власну думку і вміти переконувати оточуючих у її правильності [11].

У процесуальних теоріях мотивації основний акцент робиться на процесі прийняття рішень, які визначають подальшу поведінку людини, та на процесі стимулювання, спрямованості і завершення дії. До найвідоміших з них можна віднести: теорію валентності – інструментальності – очікування В. Врума, теорію постановки цілей Е. Локка, модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера, "Рубікон-модель" Г. Хекхаузена [13].

На сьогоднішній день найбільш важливою та комплексною моделлю мотивації є модель, запропонована Г. Хекхаузенем. Згідно з нею, процес

спонукання до дії можна поділити на чотири фази мотивації та вольового акту. Вольовий акт розглядається як воля до подолання бар'єрів для виконання дій. Ця фазова модель включає наступні чотири етапи:

1. Фаза мотивації на етапі прогнозу (вибору), де вибір залежить від індивідуальних бажань і оцінки ситуації; після планування обирається певний спосіб дії і розробляється схема його здійснення
2. Фаза мотивації на етапі постановки мети, коли мета вибирається і супроводжується наміром її досягти - вольовий акт.
3. Фаза вольового акту в акціональній стадії, де дія вже здійснюється.
4. Фаза мотивації на етапі завершення дії, коли після завершення дії проводиться оцінка результатів, яка впливає на вибір та спосіб майбутніх дій [13].

Модель В. Врума базується на поняттях валентності, інструментальності та очікувань. Основні поняття в теорії Р. Вайта теж включають ці категорії. Валентність визначає, наскільки мета є привабливою або цінною для особи. Наприклад, для кожної людини "зарплатня" або "гроші" можуть мати високу або низьку валентність. Певний результат, як от ефективна робота, може бути важливим для працівника, оскільки це може призвести до збільшення заробітної плати. Інструментальність визначає ймовірність досягнення мети, яку працівник оцінює. Наприклад, людина може передбачити, що якісне виконання роботи призведе до збільшення її заробітної плати. Очікування - це оцінка суб'єктивної ймовірності того, що дія призведе до досягнення поставленої мети. Дія людини може призвести як до збільшення заробітної плати, так і до підвищення посади. Очікування можуть змінюватися від виконання до невиконання завдань [14].

Ця модель є корисною для вимірювання задоволення працею та мотивації персоналу. Результати можуть бути використані для покращення діяльності організації. Якщо співробітникам повідомляють про результати своєї роботи через зворотний зв'язок, то в разі потреби під керівництвом консультантів персонал може приймати рішення щодо зміни своєї поведінки.

Теорія постановки цілей базується на припущенні, що цілі можуть бути джерелом мотивації. Згідно з даними емпіричних досліджень Е. Локка та Дж. Латема, важливо розрізняти складність досягнення мети і складність самого завдання. Складність завдання залежить від його комплексності, в той час як складність мети визначається обсягом роботи та кількістю зусиль, необхідних для досягнення мети [14].

Е. Локк та Дж. Латем визначили лінійну залежність між складністю мети та продуктивністю працівника. Чим чіткіше сформульована мета, тим більш очевидні її переваги, і тим швидше людина прагне її досягти. Аналізуючи різні підходи до вивчення мотивації працівників, видно, що розвиток теорій мотивації більш скоріше мав еволюційний, а не революційний характер.

Теоретичний аналіз теорій і підходів до вивчення мотивації персоналу свідчить, що мотивація працівників досягнення успіху пов'язана з бажанням

кар'єрного росту. На нашу думку, на виникнення мотивації кар'єрного росту впливають такі чинники, як наявність чіткої системи професійного зростання, врахування індивідуального внеску працівника в колективну діяльність, інформованість про можливості кар'єрного росту, систематичне адекватне оцінювання результатів праці та особистісних характеристик працівника.

Дослідження факторів мотивації представлено в моделі Ф. Герцберга [13], відомій як "двофакторна теорія". Ф. Герцберг і його колеги розробили цю модель у 50-х роках, провівши дослідження серед інженерно-технічних працівників підприємства. Досліджуваних опитували про ситуації, в яких вони відчували задоволення від роботи, і ситуації, які викликали незадоволення, тобто небажання працювати. Результати дослідження вказали на те, що задоволеність пов'язана з внутрішніми характеристиками роботи, тоді як незадоволеність пов'язана з зовнішніми характеристиками та змістом роботи [13].

Всі фактори, які впливають на поведінку та мотивацію людини в роботі, можна розділити на дві групи: зовнішні (гігієнічні) та внутрішні (мотивуючі). Гігієнічні фактори пов'язані з оточуючим середовищем, в якому відбувається праця. До гігієнічних факторів можна віднести: політику фірми та управління, умови праці, рівень оплати праці, взаємовідносини з керівництвом, колегами, підлеглими, ступінь контролю над роботою. Внутрішні фактори (мотиватори) пов'язані з самою роботою, її характером та змістом. До внутрішніх факторів відносяться: власний успіх, можливість кар'єрного росту, визнання та схвалення результатів роботи, велика відповідальність, можливості для творчого та професійного росту [14].

Мотиваційні методи розділяються в залежності від об'єктів мотивації, використовуваних стимулів, видів потреб, спрямованості тощо. Керівники повинні використовувати їх як цілісну систему в практичній діяльності, а не як окремі і незалежні методи мотивації. Розглянемо методи мотивації для різних категорій працівників, неекономічні методи та методи задоволення основних потреб підлеглих.

Неекономічні методи мотивації поділяються на дві групи: організаційні та морально-психологічні. Організаційні методи включають мотивацію участі працівників у справах компанії, програми професійного розвитку, гуманізацію праці, розвиток конкурентоспроможності праці, посилення діяльності внутрішніх ЗМІ та освіти, розробку принципів корпоративної культури та інше [7].

Морально-психологічні методи включають публічне визнання заслуг, усне вираження подяки, висловлення подяки у різних формах, вітання з ювілеями, фотографії на дошках пошани, повагу і довіру, підтримку, а також використання негативного підкріплення у вигляді осуду, догани, покарання, обмеження спілкування співробітників.

Всі методи мотивації повинні бути ретельно розглянуті і відповідати конкретній ситуації та індивідуальності працівника. Морально-психологічні підходи до мотивації включають наступні ключові елементи:

1. Створення умов, за яких працівники відчують професійну гордість за високу ефективність у виконанні роботи, відданість завданню та особисту відповідальність за результати. Робота повинна приносити задоволення, включати елемент ризику та можливості успіху.

2. Постановка виклику, що дає можливість кожному працівнику реалізувати свої здібності та довести свою цінність. Визнання досягнень через спеціальні звіти, відзнаки та участь в різноманітних подіях.

3. Визнання унікальності та публічне висловлення цього визнання. Спеціальні звіти, святкування та сімейні події допомагають створити атмосферу визнання.

4. Постановка високих, але досяжних цілей, які надихають працівників на результативну діяльність.

5. Створення атмосфери взаємної поваги та довіри, що підтримує розумний ризик і терпимість до помилок. Уважне ставлення з боку керівництва та колег.

6. Просування по посадах, що об'єднує всі зазначені методи мотивації, включаючи економічні, організаційні та моральні стимули.

7. Похвала за виконання великого обсягу роботи, освоєння нових методів праці чи продукції, а також впровадження раціоналізаторських пропозицій.

8. Підтримка працівників у моменти сумнівів та невпевненості, особливо в оволодінні новою діяльністю.

9. Засудження за недбалість та недоліки в роботі, але з урахуванням обставин та наданням конструктивних порад для поліпшення [5].

Під час формування ефективної системи стимулювання праці слід враховувати основні психологічні фактори, які можуть негативно впливати на професійну діяльність працівників. Серед них можна визначити: надмірне втручання непосреднього керівництва; відсутність психологічної та організаційної підтримки; відсутність необхідної інформації; надмірна формальність та недостатньо уважне ставлення керівника до потреб підлеглого; відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї роботи; неефективне вирішення керівником питань обслуговування працівників; неправильна оцінка керівником працівника; недостатній рівень турботи про мотивацію співробітників. Ці фактори можуть підірвати впевненість працівника, стабільність його посади та можливість подальшого кар'єрного зростання. В науковій літературі, присвяченій цьому питанню, виділяють шість основних етапів зниження трудової мотивації: розгубленість, роздратування, подвійна роль (підсвідомі надії), розчарування, втрата готовності до співпраці і завершальний етап.

Перша етап (фаза розгубленості) характеризується виникненням симптомів стресу, пов'язаних із нерозумінням працівником причин ситуації. Пошук відповідей на запитання: "Що відбувається? З ким чи чим це

пов'язано?" викликає стан нервової напруги, хоча це на даному етапі значуще не впливає на результати професійної діяльності. Друга стадія - роздратування. Якщо працівник отримує суперечливу інформацію або відчуває, що ситуація не покращується, він починає нервувати. Сутність його поведінки на цьому етапі можна виразити словами: "Я злий і не згоден на таку ситуацію". Третя стадія - подвійна роль (підсвідомі надії). Ситуація погіршується. Підлеглий все ще роздратований і починає приховувати офіційну інформацію від начальника, розраховуючи на свою помилку. Він уникає прямого контакту, хоча все одно виконує свою роботу. Четверта стадія — розчарування. На цьому етапі зникає інтерес до роботи, страждають такі почуття, як довіра, повага з боку підлеглих, усвідомлення власного авторитету. П'ятий етап - втрата готовності до співпраці. Ставлення працівника до роботи на цьому етапі можна охарактеризувати словами: "Це не моя справа". Він чітко обмежує свої обов'язки, намагаючись максимально їх звузити. Відносини з оточуючими погіршуються, розлад поширюється на весь колектив. Ще більше, ніж на попередньому етапі, знижується мотивація до праці. Шостий етап - останній. Людина з часом розчаровується у своїй роботі і може звільнитися зі своєї посади або переїхати на інше місце. Для досягнення високого рівня мотивації працівників необхідно проводити ретельно сплановану та систематичну роботу з покращення стосунків між працівниками, зниження рівня конфліктності та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Щодо методів задоволення основних потреб персоналу, керівник повинен уважно спостерігати за підлеглими, щоб визначити, які активні потреби їх мотивують. Оскільки ці потреби змінюються з часом, очікувати, що один раз застосована мотивація буде дієвою постійно, неприпустимо. Це базові методи, які менеджери можуть використовувати для задоволення потреб підлеглих у процесі роботи. Фізіологічні потреби включають забезпечення працівників достатньою для життя заробітною платою та створення сприятливих умов праці, пов'язаних з освітленням, рівнем шуму та температурою тощо. Потреби у безпеці та захисті включають створення чіткої та надійної системи соціального захисту, застосування справедливих правил регулювання діяльності працівників, а також забезпечення стабільної роботи, медичного обслуговування та пенсійних виплат. Потреба в приязності та афілійованості, що включає використання елементів фірмового стилю, створення дружби в колективі та сприяння соціальній активності членів організації.

Потреба в повазі та визнанні: пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву та відповідальну роботу; з повагою ставитися до колег і підлеглих; висока оцінка ініціативи та творчого підходу до справ, використовувати різні форми визнання заслуг своїх підлеглих; залучати підлеглих до формулювання організаційних цілей і прийняття рішень, прислухатися до їхньої думки;

делегувати додаткові завдання та повноваження підлеглим; сприяти просуванню їх по кар'єрних сходах, надавати можливість навчання та перепідготовки, що підвищує рівень їх професіоналізму; забезпечувати гідні, комфортні умови праці, відповідну оплату праці, зовнішні ознаки службового статусу. Потреби підлеглих у самовираженні: надання працівникам можливостей навчання та розвитку, які дозволяють їм повністю реалізувати свій потенціал; доручення підлеглим важкої і важливої роботи, що вимагає від них повної самовіддачі, надання їм більшої свободи у виборі шляхів вирішення завдань; заохочення і розвиток творчих здібностей підлеглих, залучення їх до роботи, що вимагає винахідливості, до громадської діяльності в організації.

Метод позитивного підкріплення передбачає заохочення потрібних дій з використанням позитивного підходу. Його спрямованість полягає у залученні персоналу в організацію, збереженні робочої сили та управлінні витратами на неї. Щодо негативного підкріплення, рекомендується уникати використання дій з негативним відношенням. Відзначається асиметрія між позитивним та негативним підкріпленням: негативне може викликати не тільки бажані, але й непередбачувані негативні реакції, в той час як позитивне - лише позитивні. Кількість підкріплень повинна бути мінімальною, щоб підтримувати інтерес до бажаної діяльності, не виснажуючи ресурси організації. Важливіше не сам факт, а форма, спосіб і метод підкріплення. Методи можуть бути безперервними, переривчастими, постійними, епізодичними і змінними. Безперервне підкріплення відбувається після кожної дії і, при постійному використанні, є дуже ефективним, але може призвести до раннього задоволення потреб та згасання поведінки. Періодичне підкріплення полягає в мотивації не за всіма результатами, а за конкретною кількістю. Фіксований інтервальний метод передбачає стимулювання через певний часовий інтервал, що призводить до стійкої реакції. Епізодичне підкріплення, де дія стимулу настає після випадкового інтервалу, призводить до стабільної і стійкої реакції. Також існує можливість використання "авансу" в підкріпленні, який зобов'язує людину працювати краще. Згасання, або відсутність підкріплення, передбачає ігнорування дій, що призводить до їх припинення.

Метод покарання - це пряий вплив на зміну поведінки через заборону негативних дій, їхнє попередження та досягнення позитивних результатів. Покарання може включати матеріальні стягнення, зниження соціального статусу, психологічну ізоляцію та створення атмосфери нетерпимості.

Керівники, намагаючись вплинути на поведінку співробітників, використовують як матеріальні, так і процесуальні теорії мотивації, звертаючи особливу увагу на відмінність між зовнішніми винагородами (оплата праці, символи статусу) та внутрішніми винагородами, пов'язаними зі змістом трудового процесу (використання навичок, відчуття досягнення, задоволення від виконаної роботи чи завдання).

Ф. Тейлор визнавав ретельний аналіз трудового процесу та розробку оптимальних методів виконання фізичної роботи як основний елемент своєї доктрини наукового управління. Експерти визначають ефективний набір завдань, який може бути швидко виконаний співробітниками, розбиваючи основне завдання на декілька частин. Багатьом така "проста" робота здається нудною та малопривабливою. Однак, через обмеженість механістичних моделей, вчені стали шукати джерела вищого рівня мотивації та способи збільшення інтересу працівників до робочого процесу [7].

Основна ідея полягає в тому, що керівництво повинно пропонувати працівникам не лише зовнішні, а й внутрішні стимули. Деякі вчені, наприклад, Дж. Хекман і Дж. Олдхем, в своїй моделі збагачення роботи, стверджують, що зміна характеристик робочого процесу може підвищити мотивацію та задоволеність працівників. Концепція висуває твердження, що досягнення високої мотивації пов'язане із виникненням певних психічних станів, таких як усвідомлення цінності праці.

Якщо працівники вважають свою роботу безцільною та невдоволеною, то їхня мотивація низька. Відповідальність за якість та кількість виготовленої продукції, усвідомлення результатів та зворотній зв'язок грають важливу роль у визначенні психічних станів працівників. Основні риси завдань, такі як різноманітність процесу праці, важливість завдання, ступінь автономії та наявність зворотного зв'язку, визначають психічний стан працівників.

Автори моделі збагачення роботи пропонують ряд методів для підвищення мотивації співробітників, таких як суміщення робіт для використання різних навичок, створення комплексних робочих груп для виконання повного циклу робіт, налагодження відносин із споживачами, вертикальне навантаження, відкриття каналів зворотного зв'язку та забезпечення можливостей професійного розвитку працівників.

Управління оплатою праці співробітників базується на визнанні, що винагорода охоплює все, що для людини має цінність. Основні цілі використання премій включають залучення в організацію висококваліфікованих кадрів, утримання та стимулювання продуктивної діяльності, а також контроль витрат праці.

Для стимулювання більш ефективних дій співробітників використовуються два основних типи винагород - внутрішня і зовнішня. Внутрішня винагорода пов'язана зі змістом роботи, включаючи відчуття досягнень, зміст і сенс праці, самоповагу, дружбу та спілкування, а також відповідні умови праці та чітке визначення завдань. Зовнішня винагорода, надана організацією, може приймати різні форми, такі як підвищення заробітної плати, просування по службі, отримання офіційного статусу та престижу, схвалення та визнання від керівництва, а також додаткові платежі.

Ефективна винагорода повинна бути конкретною і ґрунтуватися на максимально можливому рівні інформування. При видачі нагороди слід

враховувати індивідуальні особливості, потреби та інтереси конкретного працівника. Важливо не затримувати винагороду, а надавати її негайно, не чекаючи підсумків роботи протягом певного періоду часу. Вище розташоване керівництво повинно брати активну участь у процесі нагородження працівників.

Висновки. Ми розглянули психологічні засоби оптимізації трудової мотивації, визначаючи їх важливість для досягнення успіху в роботі та задоволення від професійної діяльності. Розглянуті методи включають в себе внутрішні та зовнішні чинники, спрямовані на стимулювання працівників і підвищення їхньої продуктивності. Зокрема, мова йде про важливість управління комунікацією, визнання досягнень, створення комфортних умов праці та розвиток можливостей для самореалізації.

Здійснюючи аналіз представлених психологічних засобів, можна зробити висновок, що їх використання сприяє підвищенню ефективності працівників та забезпечує стабільний розвиток організації. Внутрішній стан працівників, їхня мотивація та задоволеність роботою безпосередньо впливають на загальний успіх підприємства. Оптимальне поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів може стати ключем до створення здорового трудового середовища, де працівники відчують себе цінними, мають можливість для особистого та професійного росту. Такий підхід не тільки підвищує робочий потенціал колективу, але й забезпечує довгостроковий успіх організації в цілому.

Література:

1. Бочелюк В. Й. Соціально-психологічні мотиви і механізми поведінки людини в суспільстві. Психологічні перспективи. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2017. Вип. 30. С. 18-28.
2. Гулько Г.О. Мотивація досягнення в контексті життєвого розвитку особистості. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць НАПН України, Інститут психології ім. Г.С. Костюка. К.: Фенікс, 2015. Вип. 12. С.159- 168
3. Карамушка Л.М., Худякова Н.Ю. Мотивація підприємницької діяльності: монографія. К.-Львів: Сполом, 2011. 208 с.
4. Кревська О. О. Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. Психологічні перспективи. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. Вип. 30. С. 86 – 96
5. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
6. Єськов О.Л. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України. 2008. № 2. С. 82 –93.
7. Сірий А.В. Мотиваційна сфера особистості як предмет психологічного дослідження. Психологія: збірник наукових праць НПУ імені М.П. Драгоманова. 2001. Вип. 14. С. 28 – 35. 159. .
8. Кірхлер Е., Родлер К. Управління в організаціях. Психологія праці та організаційна психологія. Харків: Вид-во Гуманітарний Центр. 2008. 172 с.

9. Gebert D. Organizations Psychologie / D. Gebert, L. Rosenstiel. Stuttgart: Kohlhammer, 1992
10. McGregor D. The Professional Manager / D. McGregor. NY. 1967. P.58.
11. McClelland D.C. Assessing Human Motivation. NY., 1971.
12. Heckhausen H. Motivation and Handeln. Berlin: Springer, 1989.
13. Novac C. Psychological Perspectives on Employees' Behavior and Motivation. Psychology of political and economic self-constitution: Proceeding of IV international scientific and practical seminar, Kyiv, May 20th 2016. Kyiv, 2016. P.82 – 85.
14. Locke E. A. A Theory of Goal Setting and Task Performance / E. A. Locke, G. P. Latham // Englewood Cliffs.: Prentice Hall. 1990.

References:

1. Bochelyuk V. (2017) Socio-Psychological Drives and Mechanisms of Individual Behavior in Society. *Psychological Prospects Journal..* № 30. S. 18–28. [in Ukrainian]
2. Hulko H. (2015) Motyvatsiia dosiahnennia v konteksti zhyttievoho rozvytku osobystosti. [Achievement motivation in the context of life development of the individual] *Aktualni problemy psykholohii: zbirnyk naukovykh prats NAPN Ukrainy, Instytut psykholohii im. H.S. Kostiuka.* № 12. S. 159–168. [in Ukrainian]
3. Karamushka L., Khudiakova N. (2011) Motyvatsiia pidpriemnytskoi diialnosti: monohrafiia. [Motivation of entrepreneurial activity: monograph] Lviv: Spolom, 208 s. [in Ukrainian]
4. Krevska O. O. (2017) Motyvatsiina determinatsiia profesiinoi samoefektyvnosti osobystosti. [Motivational determination of a person's professional self-efficacy] *Psykholohichni perspektyvy.* № 30. S. 86–96 [in Ukrainian]
5. Verbytska H. L. (2012) Motyvuvannia personalu na vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstvakh. [Motivation of personnel at domestic industrial enterprises] *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika».* № 727. S. 10–15. [in Ukrainian]
6. Yeskov O. (2008) Motyvatsiia i stymuliuvannia pratsi. [Motivation and stimulation of work.] *Ekonomika Ukrainy.* № 2. S. 82–93. [in Ukrainian]
7. Siryi A. (2001) Motyvatsiina sfera osobystosti yak predmet psykholohichnoho doslidzhennia. [The motivational sphere of the individual as a subject of psychological research] *Psykholohiia: zbirnyk naukovykh prats NPU imeni M.P. Drahomanova.* № 14. S. 28–35 [in Ukrainian]
8. Kirkhler E., Rodler K. (2008) Upravlinnia v orhanizatsiiakh. Psykholohiia pratsi ta orhanizatsiina psykholohiia. [Management in organizations. Work psychology and organizational psychology] Kharkiv : Humanitar. Tsent, 172 s. [in Ukrainian]
9. Gebert D. (1992) Organizations Psychologie / D. Gebert, L. Rosenstiel. Stuttgart: Kohlhammer
10. McGregor D. (1967) The Professional Manager / D. McGregor. NY. P.58.
11. McClelland D.C. (1971) Assessing Human Motivation. NY.,
12. Heckhausen H. (1989) Motivation and Handeln. Berlin: Springer,
13. Novac C. (2016). Psychological Perspectives on Employees' Behavior and Motivation. Psychology of political and economic self-constitution: Proceeding of IV international scientific and practical seminar, Kyiv, May 20th Kyiv, 2016. P.82 – 85.
14. Locke E. A. (1990) A Theory of Goal Setting and Task Performance / E. A. Locke, G. P. Latham // Englewood Cliffs.: Prentice Hall.