

•

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки  
Кафедра загальної та соціальної психології

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ ТРУДОВОЇ  
МОТИВАЦІЇ У ПРАЦІВНИКІВ**

**Кваліфікаційна робота**  
здобувачки вищої освіти  
першого рівня ДФН  
спеціальності 053 Психологія  
**Поліна ВАСІЛЬЄВА**

**Науковий керівник:**  
завідувач кафедри загальної та  
соціальної психології, доктор  
психологічних наук, професор  
**Зоряна КОВАЛЬЧУК**

**Рецензент**  
кандидат психологічних наук,  
доцент  
**Олена ВАВРИНІВ**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_\_  
Завідувач кафедри загальної та соціальної психології  
доктор психологічних наук, професор  
\_\_\_\_\_ **Зоряна КОВАЛЬЧУК**

Львів – 2026

•

## АНОТАЦІЯ

**ВАСІЛЬЄВА Поліна Сергіївна. Психологічні засади формування позитивної трудової мотивації у працівників.**

У дипломній роботі здійснено теоретичне та емпіричне дослідження психологічних засад формування позитивної трудової мотивації у працівників. Проаналізовано основні наукові підходи до розуміння мотивації, трудової мотивації та позитивної мотивації професійної діяльності. Узагальнено змістові, процесуальні та сучасні інтегративні теорії трудової мотивації, визначено провідні психологічні чинники її формування, зокрема роль внутрішньої та зовнішньої мотивації, особистісних характеристик працівника, організаційного середовища та методів психологічного стимулювання. В емпіричній частині досліджено особливості мотиваційної сфери працівників сфери публічного управління, виявлено зв'язки між типами мотивації, ціннісними орієнтаціями, кар'єрними установками та задоволеністю працею. Обґрунтовано, що позитивна трудова мотивація формується за умов поєднання внутрішніх ресурсів особистості, змістовності професійної діяльності, підтримки автономії, відчуття компетентності, справедливості, соціальної значущості праці та сприятливого соціально-психологічного клімату. Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення залученості працівників і створення психологічно підтримувального професійного середовища.

**Ключові слова:** мотивація, трудова мотивація, позитивна трудова мотивація, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, працівники, професійна діяльність, мотиваційна сфера, організаційне середовище, психологічне стимулювання, задоволеність працею, ціннісні орієнтації.

## ANNOTATION

### **VASILIEVA Polina Sergiyevna. Psychological principles of the formation of positive work motivation in employees.**

The thesis carried out a theoretical and empirical study of the psychological principles of the formation of positive work motivation in employees. The main scientific approaches to understanding motivation, work motivation and positive motivation of professional activity were analyzed. The substantive, procedural and modern integrative theories of work motivation were summarized, the leading psychological factors of its formation were identified, in particular the role of internal and external motivation, personal characteristics of the employee, organizational environment and methods of psychological stimulation. In the empirical part, the features of the motivational sphere of employees in the public administration were studied, and the connections between types of motivation, value orientations, career attitudes and job satisfaction were identified. It is substantiated that positive work motivation is formed under the conditions of a combination of internal resources of the individual, the content of professional activity, support for autonomy, a sense of competence, justice, social significance of work and a favorable socio-psychological climate. The practical significance of the work lies in the possibility of using its results to improve the system of personnel motivation, increase employee involvement and create a psychologically supportive professional environment.

**Keywords:** motivation, work motivation, positive work motivation, internal motivation, external motivation, employees, professional activity, motivational sphere, organizational environment, psychological stimulation, job satisfaction, value orientations.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність поняття мотивації у психологічній науці	9
1.2. Аналіз основних теорій трудової мотивації	18
1.3. Психологічні чинники формування трудової мотивації	29
1.4. Особливості позитивної трудової мотивації працівників	37
<b>Висновки до розділу 1</b>	<b>42</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ</b>	<b>45</b>
2.1. Внутрішня та зовнішня мотивація у професійній діяльності	45
2.2. Вплив особистісних характеристик на мотивацію працівників	51
2.3. Роль організаційного середовища у формуванні мотивації	56
2.4. Методи психологічного стимулювання працівників	63
<b>Висновки до розділу 2</b>	<b>70</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ</b>	<b>73</b>
3.1. Організація та методика дослідження	73
3.2. Аналіз результатів дослідження рівня трудової мотивації працівників	76
3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення позитивної трудової мотивації	87
<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>90</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>92</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>96</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства, трансформації ринку праці, посилення конкуренції між організаціями та зростання вимог до професійної ефективності працівника проблема трудової мотивації набуває особливої наукової й практичної значущості. Ефективність професійної діяльності дедалі більше залежить не лише від рівня кваліфікації працівника, а й від його внутрішньої готовності якісно виконувати трудові завдання, проявляти ініціативу, відповідальність, наполегливість, зацікавленість у результаті та прагнення до професійного розвитку. У цьому контексті саме позитивна трудова мотивація постає як одна з ключових психологічних передумов продуктивної праці, психологічного благополуччя особистості та стабільного функціонування організації. ВООЗ підкреслює, що гідна праця підтримує психічне здоров'я, дає людині відчуття сенсу, досягнення, включеності та соціальних зв'язків, тоді як несприятливе робоче середовище, надмірне навантаження, низький рівень контролю над працею, нестабільність зайнятості та відсутність підтримки створюють суттєві психосоціальні ризики.

Наукове осмислення мотивації має тривалу історію й охоплює різні теоретичні підходи. Вагомий внесок у дослідження мотиваційної сфери особистості зробив А. Маслоу, який запропонував ієрархічну модель людських потреб і розглядав мотивацію як динамічний процес актуалізації потреб різного рівня. В. Врум у межах теорії очікувань показав, що трудова активність людини пов'язана з її уявленнями про зв'язок між зусиллям, результатом і винагородою. Ф. Герцберг довів, що чинники задоволеності працею та чинники незадоволеності не є тотожними: цікава робота, досягнення, визнання, відповідальність і професійне зростання мають власне мотиваційний потенціал, тоді як зовнішні умови праці насамперед зменшують незадоволення. Дж. Р. Гекман і Г. Р. Олдгем показали значення змісту праці та характеристик роботи

для формування внутрішньої мотивації. Е. Локк і Г. Летем обґрунтували роль конкретних і складних цілей у підвищенні результативності діяльності. Суттєвого розвитку проблема мотивації набула у теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, а також у її застосуванні до трудової діяльності, здійсненому М. Ганьє та Е. Десі, де центральним стало розмежування автономної і контрольованої мотивації.

Попри значну кількість наукових праць, проблема формування саме позитивної трудової мотивації у працівників залишається актуальною й недостатньо вичерпаною. Це пов'язано з тим, що в сучасному науковому дискурсі мотивація розглядається не лише як сила, що спонукає людину працювати, а як складна багаторівнева система смислів, потреб, очікувань, переживання компетентності, автономії, справедливості та залученості. Саме тому сьогодні недостатньо обмежуватися матеріальним стимулюванням або зовнішнім контролем; важливо створювати такі психологічні та організаційні умови, за яких працівник сприймає працю як значущу, посильну, ціннісно виправдану і таку, що відкриває перспективи самореалізації. Такий підхід узгоджується з положеннями теорії самодетермінації, теорії збагачення праці, двофакторної теорії мотивації та теорії постановки цілей.

**Мета нашого дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні психологічних засад формування позитивної трудової мотивації у працівників.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- 1) проаналізувати основні наукові підходи до вивчення мотивації та трудової мотивації у психології;
- 2) розкрити зміст і сутність поняття позитивної трудової мотивації працівників;
- 3) визначити психологічні чинники, умови та механізми формування позитивної трудової мотивації у професійній діяльності;
- 4) дослідити особливості прояву позитивної трудової мотивації у

працівників;

5) розробити практичні рекомендації щодо оптимізації процесу формування позитивної трудової мотивації у працівників.

**Об'єкт дослідження** – позитивна трудова мотивація працівників як психологічний феномен.

**Предмет дослідження** – психологічні засади формування позитивної трудової мотивації у працівників.

**Гіпотеза дослідження** полягає в припущенні, що рівень позитивної трудової мотивації працівників зростає за умови поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації, серед яких особливе значення мають змістовність праці, підтримка автономії, відчуття компетентності, справедлива оцінка результатів праці, визнання досягнень, чіткість професійних цілей та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Така логіка відповідає сучасним підходам до мотивації праці, у яких вирішальну роль відіграє не лише сила стимулу, а й якість мотивації та характер взаємодії працівника з професійним середовищем.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: положення теорії людських потреб А. Маслоу; теорії очікувань В. Врума; двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга; теорії характеристик праці Дж. Р. Гекмана і Г. Р. Олдгема; теорії постановки цілей Е. Локка і Г. Летема; теорії самодетермінації Е. Десі і Р. Раяна, а також положення М. Ганьє щодо застосування теорії самодетермінації до сфери трудової мотивації.

Для досягнення мети й розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів дослідження: теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження; емпіричні – спостереження, анкетування, психодіагностичні методики; методи кількісної та якісної обробки результатів дослідження; методи інтерпретації отриманих даних.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що в роботі здійснено

цілісне теоретичне узагальнення психологічних підходів до проблеми трудової мотивації працівників, уточнено зміст поняття позитивної трудової мотивації, систематизовано психологічні чинники її формування та обґрунтовано значення поєднання особистісних і організаційних умов у підтриманні конструктивного ставлення працівника до професійної діяльності.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів у діяльності керівників, психологів, фахівців з управління персоналом, організаційних консультантів, а також у системі професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути застосовані для вдосконалення системи мотивації персоналу, поліпшення психологічного клімату в колективі, підвищення задоволеності працею, залученості працівників та ефективності їхньої професійної діяльності.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

## 1.1. Сутність поняття мотивації у психологічній науці

Поняття мотивації належить до фундаментальних категорій психологічної науки, оскільки саме через нього розкриваються джерела, механізми, спрямованість і динаміка поведінки людини. У найширшому значенні мотивація пояснює, чому особистість починає діяти, чому підтримує активність упродовж певного часу, чому обирає один спосіб поведінки, а не інший, а також чому надає перевагу одним цілям і відмовляється від інших. У сучасній психології мотивація розглядається не як окремий психічний акт, а як складне системне утворення, у якому поєднуються потреби, мотиви, інтереси, цінності, цілі, очікування, емоції та вольові компоненти. Саме завдяки мотивації поведінка людини набуває не лише енергетичного імпульсу, а й особистісного смислу, внутрішньої організованості та спрямованості на досягнення результату. Мотивація визначається як те, що надає поведінці мету або напрям, тоді як мотив розглядається як конкретний фізіологічний чи психологічний стан, що скеровує енергію організму до певної цілі. Це дає підстави розмежовувати поняття «мотивація» і «мотив»: перше позначає загальну систему спонукальних сил, друге — конкретний внутрішній чинник або причину дії [11].

У психологічній літературі мотивація найчастіше описується як процес або система процесів, що зумовлюють ініціацію, спрямування, підтримання й регуляцію активності суб'єкта. Таке трактування є особливо важливим, оскільки воно дозволяє уникнути спрощеного розуміння мотивації як одноразового імпульсу. Насправді мотивована поведінка людини є багатоступеневою: спочатку виникає потреба або переживання нестачі чогось значущого, далі — її усвідомлення, формування внутрішнього спонукання, вибір мети, оцінка засобів досягнення, співвіднесення можливих наслідків і, зрештою, практична реалізація дії. Мотивація, таким чином, не лише запускає активність, а й супроводжує її на

всіх етапах, забезпечуючи відносну сталість поведінки, її гнучкість, корекцію та завершення. У цьому сенсі мотивація є одним із центральних механізмів саморегуляції особистості [2].

Наукове розуміння мотивації формувалося поступово й відображало загальний розвиток психології як науки. На ранніх етапах дослідження людської активності пояснювалися переважно через інстинкти, потяги або біологічно зумовлені імпульси. Подібний підхід був обмеженим, оскільки не давав змоги пояснити складні форми соціальної, професійної та ціннісно опосередкованої поведінки людини. Згодом увага дослідників перемістилася до потреб, внутрішніх прагнень і суб'єктивного значення діяльності. У ХХ столітті мотивація починає розглядатися не просто як реакція на дефіцит, а як багатовимірна система, що охоплює як біологічні, так і соціальні, особистісні та культурні компоненти. Саме тому сучасна мотиваційна психологія виходить із положення, що поведінка людини не може бути повністю пояснена ані зовнішніми стимулами, ані внутрішніми потягами окремо; вона є результатом їхньої складної взаємодії [19].

Одним із перших системних підходів до пояснення мотивації стала концепція потреб. Значний вплив на подальший розвиток психології мотивації справила теорія А. Маслоу, представлена в праці *A Theory of Human Motivation*. Науковець розглядав людську мотивацію як ієрархічно організовану систему потреб, у якій базові фізіологічні потреби, потреби безпеки, належності, поваги та самореалізації утворюють певну послідовність актуалізації. Суттєве значення цієї концепції полягає в тому, що вона продемонструвала: людська активність не є хаотичною, а має внутрішню структуру, в основі якої лежить прагнення до задоволення як елементарних, так і вищих особистісних потреб. Хоча подальші дослідження показали, що реальна мотивація не завжди розгортається у строго послідовному порядку, внесок Маслоу є беззаперечним: він змістив акцент із зовнішнього контролю поведінки на внутрішні джерела активності та підкреслив роль смислу й самореалізації в житті людини. Для психології праці це мало

особливе значення, адже професійна діяльність почала розглядатися не тільки як засіб виживання, а й як простір визнання, розвитку та особистісного зростання [78].

Подальший розвиток змістових теорій мотивації пов'язаний із дослідженнями Д. МакКлелланда, який запропонував концепцію набутих потреб. На відміну від підходу Маслоу, що підкреслював загальну ієрархію потреб, МакКлелланд зосередився на тих мотивах, які формуються в процесі соціалізації та мають особливе значення для професійної та соціальної поведінки. Йдеться насамперед про потребу в досягненні, потребу у владі та потребу в афіліації. Наукове значення цього підходу полягає в тому, що мотивація починає розумітися як індивідуалізована система спонукань, де різні люди можуть мати різний мотиваційний профіль. Для одних визначальною є орієнтація на високі результати, подолання труднощів і самоперевершення, для інших — прагнення впливати на соціальне оточення, для третіх — потреба в емоційній близькості, належності та підтримці. У контексті професійної діяльності ця концепція є особливо продуктивною, адже дозволяє пояснити, чому працівники по-різному реагують на однакові стимули, чому одні орієнтовані на інновації та результат, а інші — на стабільність, групову взаємодію чи статусне визнання [82].

Поряд із змістовими теоріями істотний вплив на розуміння мотивації здійснили біхевіористичні підходи, у межах яких поведінка розглядалася через наслідки, що її підкріплюють або послаблюють. Насамперед ідеться про концепцію оперантного наочіння Б. Ф. Скіннера, згідно з якою поведінка формується залежно від її наслідків: позитивне підкріплення підвищує ймовірність повторення дії, покарання або відсутність підкріплення — знижує її. Цей підхід мав велике прикладне значення, зокрема для управління поведінкою в освітньому й організаційному середовищі, однак його обмеженням стало недооцінювання внутрішнього світу особистості. Попри це, ідеї підкріплення відіграли важливу роль у становленні психології мотивації, оскільки довели, що

зовнішнє середовище реально впливає на інтенсивність і частоту поведінки. Для трудової сфери це означало, що система винагород, санкцій, схвалення і контролю може істотно коригувати трудову активність. Водночас подальший розвиток науки засвідчив, що одних лише підкріплень недостатньо для пояснення складної професійної поведінки дорослої людини, оскільки працівник діє не тільки заради винагороди, а й керується цінностями, цілями, самоповагою та професійним смислом [103].

Важливим кроком у розвитку науки про мотивацію стало усвідомлення того, що активність людини залежить не лише від потреб або зовнішніх наслідків поведінки, а й від когнітивної оцінки ситуації. Цей підхід найбільш повно виявився у теорії очікувань В. Врума. Науковець виходив із того, що людина мотивується не просто силою потреби, а насамперед вірою в те, що її зусилля приведуть до бажаного результату, а результат, у свою чергу, забезпечить значущу для неї винагороду. У цій логіці мотивація визначається через взаємодію трьох компонентів: очікування, інструментальності та валентності. Очікування стосується ймовірності того, що докладені зусилля забезпечать виконання завдання; інструментальність відображає віру в те, що досягнутий результат буде пов'язаний із певною винагородою; валентність характеризує суб'єктивну цінність цієї винагороди для людини. Теорія Врума має велике методологічне значення, оскільки показує, що мотивація є не просто емоційним збудженням, а раціонально й суб'єктивно оцінюваним процесом вибору поведінки. Для психології праці це надзвичайно важливо, адже працівник оцінює не лише бажаність результату, а й реалістичність його досягнення, прозорість правил винагородження та справедливість зв'язку між зусиллям і результатом [118].

Із когнітивними підходами тісно пов'язана й теорія справедливості Дж. Стейсі Адамса, згідно з якою мотивація значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття співвідношення між вкладом людини в діяльність і отриманими результатами у порівнянні з іншими. Особистість оцінює власні

витрати часу, зусиль, знань, відповідальності та порівнює їх із винагородою, статусом, визнанням чи привілеями, які вона отримує. Якщо це співвідношення сприймається як несправедливе, виникає психологічне напруження, що може знижувати мотивацію, викликати незадоволення, апатію або прагнення змінити ситуацію. Хоча у цьому підрозділі теорія справедливості не є центральною, її згадка є важливою, оскільки вона демонструє: мотивація має не лише індивідуальний, а й соціально-порівняльний характер. Працівник оцінює себе не ізольовано, а в межах реального або уявного організаційного контексту, де питання визнання і справедливості мають безпосереднє значення для підтримання позитивної трудової активності [28].

Істотний внесок у розуміння сутності мотивації зробила двофакторна теорія Ф. Герцберга. Досліджуючи задоволеність працею, вчений дійшов висновку, що чинники, які викликають задоволення і підвищують мотивацію, не тотожні тим, що запобігають незадоволенню. До мотиваторів Герцберг відніс досягнення, визнання, змістовність роботи, відповідальність і можливості професійного зростання; до гігієнічних чинників — оплату праці, умови роботи, адміністративну політику, міжособистісні стосунки та безпеку. Суттєвість цього підходу полягає в тому, що він переконливо показав: усунення незадоволення ще не означає формування позитивної мотивації. Працівник може бути задоволений прийнятними умовами праці, але не відчувати внутрішнього натхнення, інтересу чи залученості до роботи. І навпаки, високий рівень внутрішньої мотивації частіше пов'язаний не лише з оплатою чи комфортом, а зі змістом праці та можливістю переживати успіх, значущість і професійну суб'єктність. Для дослідження позитивної трудової мотивації цей висновок є принципово важливим, оскільки він переводить акцент із зовнішнього стимулювання на психологічне наповнення трудової діяльності [64].

Подальший розвиток цієї логіки спостерігається у моделі характеристик праці Дж. Р. Гекмана та Г. Р. Олдгема. Науковці довели, що сама структура роботи може істотно впливати на внутрішню мотивацію людини. Вони

виокремили п'ять основних характеристик праці: різноманітність умінь, цілісність завдання, значущість роботи, автономію та зворотний зв'язок. Ці характеристики зумовлюють три критичні психологічні стани працівника: переживання осмисленості праці, відчуття відповідальності за результати та обізнаність щодо фактичної ефективності власної діяльності. Якщо праця організована таким чином, що працівник бачить її зміст, може виявляти самостійність і отримує зрозумілий зворотний зв'язок, внутрішня мотивація зростає. Таким чином, мотивація перестає бути виключно внутрішньою характеристикою особистості та починає розумітися як результат взаємодії людини з організацією праці. Цей підхід є надзвичайно цінним для сучасної психології праці, оскільки показує, що мотивація формується не лише «всередині» особистості, а й через дизайн роботи, управлінські практики та організаційне середовище [60].

Ще одним важливим напрямом у вивченні мотивації стала теорія постановки цілей Е. Локка і Г. Летема. У межах цієї концепції доведено, що конкретні, складні, але досяжні цілі істотно підвищують ефективність діяльності порівняно з розмитими або занадто легкими цілями. Це пояснюється тим, що цілі спрямовують увагу людини, мобілізують зусилля, підвищують наполегливість і стимулюють пошук ефективних стратегій дії. У такий спосіб мотивація розуміється як процес, який тісно пов'язаний із свідомим цілепокладанням. Особистість діє не тільки під впливом потреб чи стимулів, а й відповідно до усвідомлених орієнтирів, які задають вектор активності. Для професійної сфери це має виняткове значення, оскільки трудова поведінка значною мірою залежить від того, наскільки працівник розуміє мету діяльності, співвідносить її зі своїми можливостями та відчуває особисту причетність до її досягнення. Теорія постановки цілей також засвідчує, що мотивація має виразний регуляторний характер: вона не тільки спонукає діяти, а й структурно організовує поведінку відповідно до поставлених завдань[76].

Принципово новий рівень розуміння сутності мотивації був

запропонований у теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна. На відміну від багатьох попередніх теорій, де основна увага приділялася силі мотивації, цей підхід зосередився на її якості. Десі і Раян розмежували внутрішню та зовнішню мотивацію, а також показали, що зовнішня мотивація сама по собі не є однорідною. Людина може виконувати дію під тиском зовнішнього контролю, заради винагороди, щоб уникнути покарання, для підтримання позитивного образу себе або тому, що інтегрувала цю діяльність у власну систему цінностей. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до самої діяльності, задоволенням від процесу, переживанням власної компетентності та свободи дії. У центрі теорії самодетермінації перебуває положення про три базові психологічні потреби: автономію, компетентність і пов'язаність. Коли ці потреби задовольняються, людина виявляє вищу якість мотивації, більшу стійкість поведінки, вищу продуктивність і краще психологічне благополуччя. Якщо ж вони фруструються, активність стає формальною, вимушеною або взагалі згасає [96].

Особливу цінність для психології праці має розробка М. Ганьє та Е. Десі, які застосували теорію самодетермінації безпосередньо до сфери професійної діяльності. Дослідники довели, що в робочому середовищі визначальною є не просто наявність мотивації, а співвідношення автономної та контрольованої регуляції. Автономна мотивація пов'язується з добровільністю, усвідомленим прийняттям цілей діяльності, відчуттям її особистісної значущості; контрольована — із зовнішнім тиском, вимушеністю та переважанням формального виконання обов'язків. У цьому контексті стає очевидним, що сутність мотивації не може бути зведена лише до сили спонукань. Надзвичайно важливо, яким є джерело цих спонукань, наскільки особистість ототожнює себе з діяльністю, чи сприймає її як свою, смислово виправдану і психологічно прийнятну. Саме тому сучасна наука дедалі частіше розглядає мотивацію як показник не лише активності, а й ступеня внутрішньої інтегрованості людини у власну діяльність [51].

Дуже важливим для глибокого розуміння мотивації є висновок Е. Десі про вплив зовнішніх винагород на внутрішню зацікавленість діяльністю. У класичному дослідженні 1971 року було показано, що грошова винагорода за виконання цікавої діяльності може знижувати внутрішню мотивацію, якщо сприймається людиною як зовнішній контроль. Натомість позитивний вербальний зворотний зв'язок, який підтримує почуття компетентності, здатний посилювати внутрішню зацікавленість. Цей результат має суттєве методологічне значення: він доводить, що зовнішній стимул не завжди підвищує мотивацію, а інколи може її підірвати. Таким чином, мотивація в психологічному розумінні виявляється тісно пов'язаною із суб'єктивним переживанням свободи, самопричинності та компетентності. Для трудової діяльності це означає, що надмірний контроль, жорстке регламентування і механістичне стимулювання можуть не лише не посилювати ефективність, а й знижувати якість професійної залученості працівника [45].

З огляду на наведені підходи доцільно зазначити, що в сучасній психології мотивація не трактується як ізольоване явище. Вона тісно пов'язана з такими категоріями, як потреба, мотив, стимул, інтерес, цінність, установка, ціль, смисл і саморегуляція. Потреба виступає станом нестачі або внутрішньої необхідності, що зумовлює прагнення до певного об'єкта чи стану. Мотив є більш конкретизованим спонуканням, що відображає, заради чого саме людина діє. Стимул найчастіше позначає зовнішній чинник, здатний активізувати або спрямувати поведінку. Інтерес виражає вибіркочку пізнавально-емоційну спрямованість особистості на об'єкт. Цінність надає діяльності світоглядного та особистісного змісту, а ціль виступає усвідомленим образом бажаного результату. Отже, мотивація є інтегративним феноменом, який поєднує енергетичний, змістовий, емоційний, когнітивний і вольовий аспекти поведінки. Саме ця інтегративність робить її одним із найскладніших, але й найпродуктивніших понять психології.

Функціонально мотивація виконує низку надзвичайно важливих завдань у

психічній регуляції діяльності. Передусім вона має спонукальну функцію, оскільки забезпечує запуск активності. Далі — спрямувальну, що визначає вибір об'єкта, цілі та засобів поведінки. Важливою є регулятивна функція, яка підтримує сталість дії та допомагає долати труднощі. Не менш значущою виступає смислотворча функція: мотивація пов'язує діяльність із внутрішнім світом особистості, її потребами, цінностями, життєвими орієнтирами. Саме завдяки смислотворчому виміру одна і та сама дія може переживатися як примусова, байдужа або, навпаки, як особистісно важлива й надихаюча. У професійній сфері ця функція має особливе значення, оскільки дозволяє пояснити відмінності між формальним виконанням обов'язків і справжньою залученістю до праці. Працівник, який бачить у своїй діяльності сенс, як правило, демонструє вищу наполегливість, відповідальність, творчість і психологічну стійкість.

Сучасна психологічна наука також підкреслює зв'язок мотивації з благополуччям, ефективністю та психічним здоров'ям. Коли діяльність відповідає базовим психологічним потребам особистості, підтримує її компетентність, автономію та відчуття зв'язку з іншими, мотивація стає більш стійкою, продуктивною і конструктивною. Саме тому мотивація не може розглядатися лише як технічний інструмент підвищення результативності. Вона є також показником якості взаємодії особистості з середовищем, рівня її суб'єктності, психологічної включеності в діяльність і ступеня гармонійності професійного функціонування. У трудовому контексті це особливо помітно, оскільки вмотивований працівник не тільки краще виконує завдання, а й зазвичай має вищий рівень задоволеності роботою, більше прагнення до розвитку та більшу стійкість до професійного виснаження.

Узагальнюючи наведені наукові підходи, можна стверджувати, що мотивація у психологічній науці є багатовимірним феноменом, який поєднує в собі джерело активності, напрям дії, регуляцію поведінки та її особистісний смисл. Вона охоплює не лише енергетичне спонукання до активності, а й

когнітивну оцінку ситуації, емоційне ставлення до діяльності, прийняття цілей, переживання компетентності, справедливості та свободи вибору. Саме тому мотивацію доцільно визначати як цілісну систему внутрішніх і зовнішніх психологічних чинників, що зумовлюють виникнення, спрямування, підтримання, якість і результативність діяльності особистості. Таке трактування є методологічно доцільним для подальшого аналізу трудової мотивації, адже воно дозволяє розглядати працю не просто як набір дій, а як особистісно опосередковану діяльність, у якій поєднуються зовнішні вимоги організації та внутрішні смисли працівника.

Отже, сутність поняття мотивації в психологічній науці полягає в тому, що вона виступає внутрішньо організованою системою спонукальних сил, які забезпечують активність особистості, надають їй спрямованості, смислової насиченості та відносної стійкості. Еволюція наукових уявлень про мотивацію — від інстинктивних і біхевіористичних моделей до гуманістичних, когнітивних та самодетермінаційних концепцій — показує, що поведінка людини не може бути зрозумілою без урахування її потреб, цінностей, очікувань, цілей, структури діяльності та соціального контексту. Для дослідження позитивної трудової мотивації це означає, що справжнім предметом аналізу має бути не лише інтенсивність трудової активності, а й якість мотивації, її особистісна інтегрованість, смислова прийнятність і психологічні умови її формування. Саме таке розуміння створює належне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу трудової мотивації працівників у наступних підрозділах дипломної роботи.

## **1.2. Аналіз основних теорій трудової мотивації**

У психології праці та організаційній психології теорії трудової мотивації формувалися поступово, від відносно простих уявлень про працю як вимушену активність, що підтримується зовнішнім стимулюванням, до складних концепцій, у яких враховуються потреби особистості, когнітивна оцінка ситуації, переживання справедливості, зміст праці, автономія, саморегуляція та

соціально-психологічний контекст. У науковій літературі найчастіше виокремлюють кілька великих груп теорій трудової мотивації: змістові, процесуальні, поведінкові та сучасні інтегративні підходи. Змістові теорії зосереджені передусім на тому, що саме спонукає людину до праці; процесуальні пояснюють, як саме формується мотиваційний вибір у конкретній ситуації; поведінкові та контекстуальні підходи акцентують роль підкріплення, дизайну праці та організаційного середовища; сучасні інтегративні теорії намагаються поєднати внутрішні й зовнішні джерела активності, звертаючи особливу увагу на якість мотивації, а не лише на її інтенсивність. Така класифікація є методологічно важливою, оскільки дозволяє розглядати трудову мотивацію не як одновимірне явище, а як складний багатофакторний процес, у якому поєднуються особистісні, діяльнісні й соціально-організаційні чинники.

Історично уявлення про трудову мотивацію пройшли кілька етапів. У період наукового менеджменту, пов'язаного насамперед із Ф. В. Тейлором, домінувало уявлення, що працівника найкраще мотивують спрощення трудових операцій, зовнішній контроль і матеріальна винагорода, жорстко пов'язана з продуктивністю. Пізніше, у добу «людських відносин», дослідники почали звертати увагу на соціальні норми, груповий вплив, потребу працівника в участі, визнанні та позитивному психологічному кліматі. Подальший розвиток науки, особливо з 1960-х років, змістив акцент до внутрішньої мотивації, задоволеності працею, професійного зростання та психологічних умов, за яких людина починає сприймати трудову діяльність як смислово значущу. Саме в цей період було створено більшість концепцій, які сьогодні вважаються класичними теоріями трудової мотивації [109].

Однією з найвідоміших змістових теорій є теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Її значення для психології праці полягає в тому, що вона дозволила пов'язати трудову активність із задоволенням різнорівневих людських потреб. Маслоу виходив із положення, що людські потреби не є хаотичними, а організовані в ієрархію пріоритетів. Учений підкреслював, що потреби

формують систему, у якій поява вищих прагнень зазвичай ґрунтується на відносному задоволенні нижчих. При цьому він наголошував, що людська поведінка майже ніколи не зумовлюється лише однією потребою, а мотивація не тотожна самій поведінці, оскільки на останню впливають також культурні, ситуаційні та біологічні чинники. Для сфери праці це означає, що працівник може бути одночасно мотивований прагненням до матеріальної стабільності, безпеки, визнання, належності до колективу й самореалізації. Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що вона дозволила осмислити працю не тільки як засіб заробітку, а і як простір професійного становлення, поваги та особистісного зростання. Водночас сучасна наука критично ставиться до жорсткої послідовності задоволення потреб, тому теорія Маслоу сьогодні розглядається радше як концептуальна рамка, ніж як строго емпірично підтверджена модель мотивації праці [78].

Подальшим розвитком потребового підходу стала ERG-теорія К. Альдерфера. На відміну від Маслоу, який описував п'ять рівнів потреб, Альдерфер згорнув їх до трьох груп: потреб існування, потреб пов'язаності та потреб зростання. Важливою перевагою цієї концепції стало те, що вона відмовилася від жорсткого принципу послідовності й допустила одночасну актуалізацію потреб різних рівнів. Крім того, Альдерфер сформулював принцип фрустраційно-регресивного руху: якщо потреби вищого порядку не можуть бути реалізовані, людина може знову зосередитися на нижчих потребах, зокрема на безпеці, стабільності чи міжособистісній підтримці. Для трудової мотивації це має принципове значення, адже професійна поведінка працівника не завжди розгортається за моделлю поступового «підняття» до самореалізації. У реальному організаційному середовищі людина може водночас прагнути зарплатної стабільності, підтримки в колективі та професійного розвитку, а в умовах невизначеності чи перевантаження знову актуалізувати потреби захищеності. Саме тому ERG-теорія вважається більш гнучкою моделлю трудової мотивації, ніж класична ієрархія потреб [30].

Змістовий напрям суттєво збагатив і Д. МакКлелланд, який запропонував теорію набутих потреб. Науковець відмовився від універсальної ієрархії та зосередив увагу на відносно стійких мотиваційних диспозиціях, що формуються в процесі соціалізації та професійного досвіду. У центрі його концепції — потреба в досягненні, потреба у владі та потреба в афіляції; у пізніших узагальненнях він також аналізував мотивацію уникнення. Для психології праці ця теорія є надзвичайно цінною, оскільки дозволяє пояснити, чому різні працівники по-різному реагують на однакові трудові умови. Особи з вираженою потребою в досягненні тяжіють до складних, але контрольованих завдань, прагнуть зворотного зв'язку та оцінюють працю крізь призму результату. Працівники з домінуванням потреби в афіляції більш чутливі до міжособистісного клімату, підтримки та групової згуртованості. Натомість потреба у владі може проявлятися як прагнення впливу, керівництва й організаційної ініціативи. Отже, МакКлелландова концепція переконливо показує, що трудова мотивація має індивідуалізований характер, а тому управлінські механізми, які ігнорують мотиваційні відмінності між працівниками, зазвичай виявляються малоефективними [81].

Серед змістових теорій особливе місце посідає двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка стала одним із найвпливовіших пояснень мотивації в трудовій сфері. Її новизна полягала в тому, що задоволеність працею та незадоволеність не були витлумачені як протилежні полюси єдиного континууму. Герцберг доводив, що чинники, які викликають задоволення й підсилюють мотивацію, відрізняються від чинників, відсутність яких породжує незадоволеність. До мотиваторів він відносив досягнення, визнання, цікавість і змістовність праці, відповідальність, можливість професійного росту та просування. До гігієнічних чинників — оплату праці, організаційну політику, умови роботи, стиль нагляду, безпеку та міжособистісні відносини. Із цього випливає важливий для психології праці висновок: усунення негативних факторів саме по собі ще не створює позитивної трудової мотивації. Працівник може бути задоволений нормальними

умовами праці, але не виявляти внутрішньої залученості, ініціативи чи натхнення. Для формування справді позитивної мотивації необхідно, щоб праця містила внутрішні стимули — значущість, досягнення, автономність, визнання. Теорія Герцберга, попри наявну критику щодо універсальності її висновків, і сьогодні зберігає високу евристичну цінність, особливо коли йдеться про розмежування підтримувальних і власне мотиваційних чинників праці [63].

До змістових підходів нерідко зараховують і концепцію Д. МакГрегора, хоча вона не є теорією потреб у вузькому сенсі. Її значення полягає в тому, що вона описує дві принципово різні системи управлінських уявлень про природу людини в праці. Теорія Х виходить із припущення, що працівники загалом не люблять працю, уникають відповідальності, потребують контролю, примусу й зовнішнього стимулювання. Теорія Y, навпаки, базується на переконанні, що за відповідних умов люди здатні до самоконтролю, прийняття відповідальності, творчості та добровільного прийняття організаційних цілей. Наукова цінність цієї концепції полягає в тому, що вона змістила аналіз із суто індивідуальних мотивів працівника до мотиваційних наслідків управлінських установок. Інакше кажучи, мотивація працівника розглядається не як виключно його власна характеристика, а як результат того, які уявлення про людину закладені в систему управління. У сучасному контексті ця ідея має особливе значення, адже авторитарні, недовірливі й надконтрольні організаційні практики часто самі породжують пасивність, формалізм і уникнення ініціативи, тоді як середовище, яке спирається на довіру, участь та відповідальність, створює підґрунтя для більш автономної мотивації [83].

Узагальнюючи змістові теорії, слід підкреслити, що їхнє головне досягнення полягає у виявленні тих внутрішніх джерел, які надають праці суб'єктивної цінності. Вони переконливо показали, що людина працює не лише заради зовнішньої винагороди, а й для задоволення потреб у безпеці, належності, досягненні, повазі, впливі та розвитку. Однак змістові теорії мають і певні обмеження. Вони недостатньо пояснюють, чому за однакових потреб люди

ухвалюють різні рішення, як саме відбувається мотиваційний вибір у конкретній ситуації та яким чином уявлення про справедливість, успіх або ймовірність винагороди змінюють готовність працівника вкладати зусилля в роботу. Саме ці питання стали центральними для процесуальних теорій трудової мотивації.

Процесуальні теорії мотивації змістили центр уваги з «переліку потреб» на механізми прийняття рішення, оцінювання ситуації та вибору конкретної поведінки. У цих підходах працівник постає не лише носієм певних потреб, а й суб'єктом, який оцінює власні можливості, імовірність винагороди, справедливість розподілу результатів та доцільність докладених зусиль. На відміну від змістових моделей, які дають радше статичну картину мотиваційної сфери, процесуальні концепції описують динаміку трудової поведінки. Вони намагаються відповісти на питання, як людина переходить від бажання до рішення, від рішення — до зусилля, а від зусилля — до оцінки наслідків діяльності. Саме тому їхня роль у сучасній психології праці є надзвичайно важливою.

Класичною процесуальною теорією є теорія очікувань В. Врума. Її основна ідея полягає в тому, що мотивація працівника залежить не просто від сили його потреб, а від того, як він оцінює зв'язок між зусиллям, результатом і винагородою. У найзагальнішому вигляді Врум виходив із того, що людина буде вкладати зусилля в діяльність тоді, коли вірить у три речі: по-перше, що її зусилля можуть привести до належного рівня виконання завдання; по-друге, що належне виконання буде пов'язане з реальною винагородою; по-третє, що ця винагорода має для неї цінність. У сучасному викладі ці три складники позначаються як *expectancy*, *instrumentality* і *valence*. Психологічна перевага цієї теорії полягає в тому, що вона трактує працівника як мислячого суб'єкта, який не просто реагує на стимули, а зіставляє свої ресурси, шанси та очікувані наслідки. Для трудової мотивації це означає, що навіть висока винагорода не підвищить активність, якщо працівник не вірить у реальність її отримання або сумнівається у власній спроможності досягти потрібного результату [118].

Теорія очікувань має велике практичне значення, оскільки демонструє, що мотивація працівників тісно пов'язана з прозорістю критеріїв оцінювання, доступністю ресурсів, якістю навчання, чіткістю ролей і довірою до керівництва. Працівник може цінувати премію, кар'єрне зростання або професійне визнання, але не виявляти достатньої активності, якщо його попередній досвід свідчить, що система винагород функціонує непрозоро або несправедливо. Крім того, ця теорія показує, що у структурі трудової мотивації необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні результати праці: для одних працівників значущою є матеріальна винагорода, для інших — відчуття професійної компетентності, успіху, статусу або сенсу виконуваної роботи. Отже, Врумова модель стала принципово важливим кроком у переході від універсалістських схем до більш диференційованого аналізу мотиваційного вибору.

Не менш впливовою процесуальною концепцією є теорія справедливості Дж. Стейсі Адамса. Вона виходить із положення, що люди оцінюють не лише абсолютний розмір отримуваної винагороди, а й її справедливість у порівнянні з власним внеском та внеском інших осіб. Працівник співвідносить свої зусилля, кваліфікацію, досвід, відповідальність і витрачений час із тими винагородами та визнанням, які отримує, а потім порівнює це співвідношення з умовами інших працівників або з власними попередніми очікуваннями. Якщо таке співвідношення сприймається як несправедливе, виникає психічне напруження, яке може призводити до зниження продуктивності, формального виконання обов'язків, демотивації, прихованого опору або прагнення змінити ситуацію. Важливість теорії Адамса для психології праці полягає в тому, що вона вводить у мотиваційний аналіз фактор соціального порівняння та суб'єктивного відчуття справедливості. Працівник мотивується не лише винагородою як такою, а й уявленням про те, наскільки вона є заслуженою, пропорційною й чесною [28].

Теорія справедливості має особливе значення для розуміння трудової мотивації у колективних формах праці. Вона переконливо показує, що мотивація в організації є не суто індивідуальним процесом, а соціально опосередкованим

явищем. Навіть добре продумана система матеріального стимулювання може виявитися малоефективною, якщо працівники відчують фаворитизм, непрозорість кар'єрного просування або нерівність у розподілі визнання. Водночас ця теорія має й певні обмеження: вона не враховує повною мірою індивідуальні відмінності в чутливості до справедливості, культурні відмінності у сприйнятті рівності та той факт, що не всі винагороди можуть бути легко співвіднесені у «пропорційній» формі. Проте її внесок у психологію мотивації залишається вагомим, оскільки без урахування переживання справедливості практично неможливо пояснити стійку трудову залученість працівника.

Вагоме місце серед процесуальних теорій посідає також теорія постановки цілей Е. Локка і Г. Летема. Її наукова цінність полягає в тому, що вона пов'язала мотивацію з усвідомленим цілепокладанням. Дослідники, спираючись на багаторічну емпіричну базу, дійшли висновку, що конкретні й достатньо складні цілі підвищують результативність праці більшою мірою, ніж нечіткі формулювання типу «працювати краще». Цілі впливають на поведінку, тому що спрямовують увагу, мобілізують зусилля, підтримують наполегливість і стимулюють пошук ефективних стратегій досягнення. Теорія також наголошує на важливості зворотного зв'язку, часових меж, прийняття цілей працівником та відмінності між навчальними і результативними цілями. У контексті трудової мотивації це означає, що працівник виявляє вищу активність тоді, коли має не лише загальне бажання працювати, а й чітко усвідомлює, якого саме результату потрібно досягти, у які строки, за якими критеріями та заради чого [76].

Теорія постановки цілей важлива і тим, що вона демонструє тісний зв'язок мотивації з механізмами саморегуляції. Працівник не просто реагує на стимули, а організовує власну діяльність відповідно до цільових орієнтирів, контролює прогрес, коригує стратегії та оцінює досягнення. Водночас ця теорія показує, що самі по собі цілі не завжди є мотивувальними: надмірно складні або нав'язані без пояснення цілі можуть породжувати тривогу, формалізм або опір. Отже, цільова структура праці ефективна лише тоді, коли вона поєднується з реалістичністю,

зворотним зв'язком, компетентнісною підтримкою та прийнятністю для працівника. Саме в цьому полягає її взаємодоповнюваність із сучасними теоріями автономної мотивації.

Загалом процесуальні теорії зробили надзвичайно важливий внесок у дослідження трудової мотивації, оскільки показали, що між потребою і реальною поведінкою існує складний простір психологічних оцінок: чи можу я це зробити, чи буде це визнано, чи є винагорода цінною, чи є система справедливою, чи є цілі досяжними та зрозумілими. Однак і вони не вичерпують усієї проблематики. Вони менше уваги приділяють тому, як сама організація праці, її зміст, ступінь автономії та характер зворотного зв'язку впливають на внутрішню зацікавленість людини роботою. Саме тому наступний етап розвитку теорій трудової мотивації пов'язаний із поведінковими, контекстуальними та діяльними моделями.

Поведінковий напрям у поясненні трудової мотивації найвиразніше представлений концепціями підкріплення, пов'язаними з Б. Ф. Скіннером. У цих підходах поведінка працівника розглядається як така, що зміцнюється або послаблюється залежно від наслідків. Якщо певна трудова дія супроводжується позитивним підкріпленням — винагородою, схваленням, премією, зростанням статусу, — її ймовірність зростає; якщо наслідки негативні або підкріплення відсутнє, ймовірність знижується. Прикладне значення цієї логіки для організаційної практики є очевидним: системи бонусів, санкцій, поведінкових стандартів, контрольних процедур і процедур оцінювання значною мірою побудовані саме на принципах підкріплення. Однак психологічне обмеження цього підходу полягає в тому, що він слабше враховує внутрішні смисли праці, автономію, інтерес, особистісне прийняття цілей і переживання компетентності. У сучасній науці поведінкові моделі визнаються корисними, але недостатніми для пояснення високоякісної трудової мотивації, особливо в тих видах діяльності, де важливі творчість, ініціатива і самостійність [103].

Ці обмеження особливо чітко проявилися тоді, коли дослідники почали

вивчати не тільки зовнішню продуктивність, а й внутрішню мотивацію до праці. У цьому контексті великий вплив мала модель характеристик праці Дж. Р. Гекмана та Г. Р. Олдгема. Науковці довели, що сама побудова роботи може виступати потужним джерелом внутрішньої мотивації. Вони виокремили п'ять ключових характеристик праці: різноманітність умінь, цілісність завдання, значущість роботи, автономію та зворотний зв'язок. Ці характеристики створюють три критичні психологічні стани працівника: переживання осмисленості праці, відчуття особистої відповідальності за результати та знання про фактичну ефективність власної діяльності. Саме сукупність цих станів, а не лише зовнішня винагорода, підтримує внутрішню робочу мотивацію. Ця теорія має особливу вагу для дипломного дослідження позитивної трудової мотивації, оскільки вона безпосередньо показує, як зміст праці й ступінь суб'єктності працівника впливають на його психологічну включеність у роботу [60].

З погляду організаційної психології модель Гекмана і Олдгема стала поворотною, оскільки перенесла акцент із зовнішнього стимулювання на дизайн праці. Праця, у якій людина виконує лише фрагмент дії, не бачить результату, не має автономії та не отримує зворотного зв'язку, часто стає формальною і внутрішньо бідною, навіть якщо матеріально оплачується досить високо. Натомість робота, що дає змогу бачити цілісний результат, виявляти професійну майстерність, нести відповідальність і розуміти значення власного внеску, створює умови для більш стійкої та позитивної мотивації. Цей підхід суттєво зближує теорії трудової мотивації з психологією особистісного сенсу, професійної ідентичності та суб'єктності. Водночас модель має і свої межі: не кожен тип роботи однаково піддається «збагаченню», а індивідуальні відмінності працівників можуть посилювати або послаблювати ефект тих самих характеристик праці. Проте загальна логіка теорії зберігає високу актуальність.

Найбільш впливовим сучасним інтегративним підходом до трудової мотивації є теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, а в площині організаційної психології — її розробка М. Ганьє та Е. Десі. На відміну від

більшості попередніх теорій, які зосереджувалися головню на кількості мотивації або на переліку чинників, ця концепція висуває на перший план якість мотивації. У межах теорії самодетермінації мотивація поділяється не лише на внутрішню і зовнішню, а й описується як континуум різного ступеня автономності. Внутрішня мотивація означає виконання діяльності через її інтерес, задоволення або пізнавальну привабливість. Зовнішня мотивація теж може мати різну якість: від зовнішнього контролю та вимушеності до більш внутрішньо прийнятих форм регуляції, коли працівник усвідомлює значущість діяльності та включає її у власну систему цінностей. Саме тому сучасна психологія праці дедалі частіше відмовляється від грубого протиставлення «зовнішнього» і «внутрішнього», аналізуючи, наскільки працівник сприймає свою роботу як нав'язану чи як таку, що є особистісно прийнятою [51; 95].

Центральним положенням теорії самодетермінації є ідея трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Автономія означає переживання себе джерелом власної дії, а не лише об'єктом зовнішнього примусу; компетентність — відчуття ефективності, майстерності та здатності впливати на результат; пов'язаність — переживання підтримки, прийняття та психологічної включеності в значущі стосунки. Коли робоче середовище підтримує ці потреби, зростає автономна мотивація, пов'язана з вищою продуктивністю, задоволеністю працею, залученістю та психологічним благополуччям. Коли ж середовище є надконтрольним, принизливим, хаотичним або ізолювальним, активізується контрольована мотивація або навіть амотивація. У контексті нашого дослідження ця теорія є особливо цінною, оскільки вона дозволяє концептуально обґрунтувати, чому позитивна трудова мотивація неможлива без суб'єктного ставлення працівника до праці та без організаційних умов, що підтримують його психологічні ресурси.

Аналіз основних теорій трудової мотивації дозволяє зробити висновок, що жодна з них окремо не може вичерпно пояснити всю складність мотиваційної поведінки працівника. Змістові теорії показують, які потреби і внутрішні

спонукання можуть лежати в основі праці; процесуальні пояснюють, як працівник оцінює ситуацію, справедливість, цінність винагороди та ймовірність успіху; поведінкові та контекстуальні підходи розкривають роль підкріплення, організаційного середовища і структури роботи; сучасні інтегративні концепції наголошують на якості мотивації, автономії, компетентності та особистісній включеності у діяльність. Таким чином, трудова мотивація має розглядатися як багатосшарове явище, у якому взаємодіють потреби, цілі, очікування, соціальні порівняння, робочі умови, стиль управління та суб'єктивний смисл праці.

Для теми нашого дослідження найбільшу цінність мають ті теорії, які дозволяють пояснити не лише факт спонукання до праці, а й умови формування саме позитивної трудової мотивації. У цьому сенсі особливо продуктивними є двофакторна теорія Герцберга, модель характеристик праці Гекмана і Олдгема, теорія постановки цілей Локка і Летема, а також теорія самодетермінації Десі, Раяна, Ганьє. Вони дають підстави стверджувати, що позитивна трудова мотивація виникає там, де праця є змістовною, справедливо організованою, цільово структурованою, підтримує автономію й компетентність працівника та дозволяє йому переживати значущість власного внеску. Водночас очікування результату і переживання справедливості, описані Врумом, Адамсом, Портером і Лоулером, задають необхідні умови стабільності такої мотивації в реальному організаційному середовищі. Саме на цій теоретичній основі доцільно далі аналізувати психологічні чинники формування позитивної трудової мотивації працівників.

### **1.3. Психологічні чинники формування трудової мотивації**

У психології праці проблема формування трудової мотивації розглядається не лише як питання наявності в працівника певних потреб чи прагнень, а як складний процес взаємодії особистісних, діяльнісних і соціально-організаційних чинників. Сучасні огляди мотиваційних досліджень підкреслюють, що робоча поведінка формується під впливом потреб, індивідуальних рис, цінностей,

когнітивних оцінок, емоційних станів, особливостей дизайну праці та відповідності між людиною і професійним середовищем. Відтак трудова мотивація не може бути пояснена жодним окремим фактором; вона є результатом взаємодії внутрішніх психологічних ресурсів особистості з умовами трудової діяльності та вимогами організаційного контексту. Саме тому аналіз психологічних чинників формування трудової мотивації є необхідною умовою для розуміння того, за яких обставин праця стає для працівника значущою, емоційно прийнятною, цільово структурованою та внутрішньо підтримуваною.

У найбільш узагальненому вигляді психологічні чинники формування трудової мотивації доцільно поділяти на три великі групи. До першої належать внутрішньоособистісні чинники: потреби, мотиви, цінності, установки, рівень домагань, самоефективність, особливості саморегуляції, смислові орієнтації. Друга група охоплює діяльнісні чинники, пов'язані зі змістом і структурою роботи: складність завдань, автономія, зворотний зв'язок, можливість бачити результат праці, професійне навантаження, співвідношення вимог і ресурсів. Третя група включає соціально-психологічні та організаційні чинники: стиль керівництва, психологічний клімат, підтримку колег, відчуття справедливості, психологічну безпеку, збіг цінностей працівника й організації. Реальний мотиваційний процес формується саме на перетині цих трьох площин, тому дослідження трудової мотивації повинно мати інтегративний характер [26].

Першою і базовою групою психологічних чинників виступають потреби та цінності особистості. Ще А. Маслоу показав, що трудова активність може бути пов'язана не лише з матеріальним забезпеченням, а й із потребами в безпеці, належності, повазі та самореалізації. Д. МакКлелланд, своєю чергою, довів, що суттєве значення для професійної поведінки мають потреба в досягненні, потреба у владі та потреба в афіліації. У трудовому контексті це означає, що мотивація працівників формується на різних психологічних підставах: для одних визначальним є прагнення до високого результату, для інших — можливість впливати на процеси, а для третіх — включеність у міжособистісні зв'язки та

підтримувальне середовище. Проте потреби самі по собі ще не гарантують позитивної мотивації: вони стають реальною спонукальною силою лише тоді, коли праця сприймається як релевантний засіб їх задоволення. Саме цим пояснюється той факт, що одна й та сама робота може мотивувати одних працівників і залишати байдужими інших [79].

Поряд із потребами важливе значення мають цінності, тобто стійкі уявлення особистості про те, що є бажаним, значущим і виправданим. На відміну від ситуативних спонукань, цінності задають більш тривалий смисловий горизонт трудової поведінки. Працівник, для якого праця є лише джерелом винагороди, і працівник, який бачить у ній простір професійного покликання, суспільної користі або самореалізації, демонструватимуть різну якість мотивації навіть за подібних зовнішніх умов. Сучасні огляди person–environment fit показують, що оптимальні психологічні результати виникають тоді, коли особистісні характеристики працівника, зокрема його потреби й цінності, узгоджуються з можливостями та ціннісними орієнтирами середовища. Якщо ж організація пропонує працівникові умови, які не відповідають його значущим очікуванням, мотивація поступово втрачає стійкість, навіть якщо формально зберігаються прийнятні умови праці. Отже, одним із важливих чинників формування трудової мотивації є ціннісно-сміслова відповідність між особистістю та професійним середовищем.

Наступним важливим чинником виступає самоефективність, тобто віра людини у власну здатність успішно виконати завдання та впливати на результат діяльності. А. Бандура довів, що очікування особистої ефективності визначають, чи буде поведінка ініційована, скільки зусиль людина готова вкласти і як довго вона зберігатиме активність у ситуаціях труднощів. Для трудової мотивації це положення має фундаментальне значення. Працівник, який сумнівається у власній компетентності або не вірить у можливість досягти успіху, навіть за наявності бажаних цілей часто демонструє нижчу активність, швидше відмовляється від спроб і гостріше переживає неуспіх [36].

Самоефективність тісно пов'язана з такими чинниками, як попередній досвід успіху, якісний зворотний зв'язок, професійне навчання, можливість поступового ускладнення завдань і наявність моделей для наслідування. Інакше кажучи, працівник не просто «має» або «не має» віри в себе; вона формується в процесі професійної діяльності під впливом того, які результати він переживає, як інтерпретує власні досягнення та який тип оцінки отримує від середовища. У трудових колективах це означає, що керівники та організаційна культура можуть або підтримувати відчуття компетентності, або, навпаки, систематично його підривати через принизливий контроль, неясні вимоги чи фокусування лише на помилках. Тому самоефективність слід розглядати не лише як внутрішню характеристику особистості, а і як динамічний мотиваційний ресурс, чутливий до стилю управління та якості професійного зворотного зв'язку.

До важливих психологічних чинників належать також цілі, рівень домагань і прийняття цілей працівником. Теорія постановки цілей Е. Локка і Г. Летема переконливо показала, що конкретні, чіткі та достатньо складні цілі здатні значно підвищувати результативність діяльності. Проте сам механізм цього впливу має психологічний характер: ціль не лише визначає очікуваний результат, а й організовує увагу, мобілізує зусилля, посилює наполегливість і активізує пошук стратегій дії. Для формування трудової мотивації важливим є не стільки сам факт наявності цілей, скільки їх психологічна прийнятність. Якщо працівник розуміє, навіщо ця ціль існує, бачить її досяжність і відчуває зв'язок із власними професійними цінностями, вона стає внутрішньо мотивувальною. Якщо ж ціль нав'язана, розмита або сприймається як формальний засіб контролю, вона не активізує позитивну мотивацію, а нерідко породжує емоційний опір, формалізм або тривогу. Отже, трудова мотивація залежить від того, наскільки працівник психологічно включений у процес цілепокладання і чи переживає поставлені завдання як особистісно осмислені [76].

Окреме місце в структурі мотиваційних чинників посідає відчуття справедливості. Огляди Дж. Колкітта та К. Зіпей показують, що справедливість і

чесність належать до найбільш значущих тем організаційного життя, оскільки працівники оцінюють не лише кінцеві результати, а й коректність процедур, повагу у взаємодії та правдивість комунікації. Психологічне значення справедливості полягає в тому, що вона впливає на базове відчуття надійності середовища. Якщо працівник бачить, що рішення ухвалюються послідовно, винагороди розподіляються обґрунтовано, а до людей ставляться з гідністю, його мотивація отримує додаткову стабілізуючу основу. Якщо ж домінує досвід несправедливості, виникає не тільки незадоволення, а й демотивація, відчуження, цинізм і прагнення мінімізувати вкладені зусилля. Важливо, що справедливість у трудовому середовищі має не лише матеріальний, а й глибоко психологічний характер, оскільки пов'язана з переживанням поваги, статусу та суб'єктної значущості працівника [42].

Не менш важливим чинником є автономія, тобто переживання себе як суб'єкта власної діяльності. У теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна автономія разом із компетентністю та пов'язаністю розглядається як одна з базових психологічних потреб. У трудовому контексті автономія не означає відсутності правил чи відповідальності; вона означає, що працівник не переживає себе лише виконавцем зовнішніх наказів, а має можливість розуміти логіку діяльності, виявляти ініціативу, здійснювати вибір у межах ролі та сприймати трудові цілі як внутрішньо прийнятні. Підтримка автономії сприяє переходу від контрольованої мотивації до автономної, а отже, створює умови для більш стійкої, якісної та позитивної трудової активності [47].

З автономією безпосередньо пов'язане відчуття компетентності. У межах самодетермінаційного підходу компетентність означає переживання власної ефективності, професійної спроможності та здатності впливати на результат праці. Сприйняття компетентності впливає не лише на внутрішню мотивацію, а й на якість зовнішньої мотивації. Інформаційний, підтримувальний зворотний зв'язок може підсилювати мотивацію, оскільки передає працівникові сигнал про його ефективність і розвиток; натомість контрольний і принижувальний

зворотний зв'язок підриває мотиваційну основу діяльності. Для формування трудової мотивації це означає, що в організації важливі не тільки оцінювання результатів як таке, а і форма подання цього оцінювання. Працівник, який отримує визнання досягнень, бачить власний прогрес і має змогу розвивати професійну майстерність, набагато легше підтримує позитивну мотивацію, ніж той, хто постійно перебуває в режимі дефіциту компетентності.

Третя базова потреба у теорії самодетермінації — пов'язаність, тобто відчуття включеності в значущі міжособистісні взаємини. Для трудової мотивації цей чинник має особливе значення, оскільки професійна діяльність майже ніколи не є повністю ізольованою. Працівник взаємодіє з колегами, керівниками, клієнтами, підлеглими, і саме ці стосунки можуть посилювати або послаблювати його включеність у працю.

У структурі соціально-психологічних чинників значну роль відіграє психологічна безпека. Науковці визначають її як стан зниженого міжособистісного ризику в організаційному середовищі. Для трудової мотивації це означає, що працівник не боїться висловлювати ідеї, ставити питання, повідомляти про помилки, ініціювати зміни або вчитися новому без надмірного страху осуду чи приниження.

Суттєвим діяльнісним чинником формування трудової мотивації є зміст і дизайн праці. Внутрішня мотивація працівника значною мірою залежить від того, чи має його робота різноманітність умінь, цілісність, значущість, автономію та зворотний зв'язок. Ці характеристики пов'язані з трьома критичними психологічними станами: переживанням осмисленості праці, відчуттям відповідальності та знанням реальних результатів власної роботи. Особливо показовими є дані про зв'язок осмисленості та відповідальності з внутрішньою мотивацією й задоволеністю працею. У психологічному вимірі це означає, що працівника мотивує не лише факт зайнятості, а те, наскільки робота дозволяє йому бачити сенс дії, впливати на результат і розуміти ефективність свого внеску. Таким чином, структура самої трудової діяльності є потужним

чинником мотивації, а не лише нейтральним фоном, на якому діють особистісні риси.

У сучасних дослідженнях логіку роботи як джерела мотивації розширює теорія вимог і ресурсів праці (JD-R). А. Баккер, Е. Демеруті та А. Санс-Вергель підкреслюють, що трудова мотивація формується через співвідношення робочих вимог і робочих ресурсів. До ресурсів належать автономія, зворотний зв'язок, соціальна підтримка, можливості розвитку, різноманітність умінь, доступ до відновлення тощо. [33].

Ще одним істотним чинником є відповідність особистості та професійного середовища. У сучасному огляді *person–environment fit* підкреслює, що оптимальні результати виникають тоді, коли індивідуальні характеристики працівника — його потреби, цінності, здібності — узгоджуються з тим, що пропонує або вимагає середовище. Для мотивації праці це означає, що навіть високі професійні здібності не забезпечують стійкої залученості, якщо сама робота суперечить ціннісним орієнтирам людини або не дає їй того, що вона вважає психологічно значущим. І навпаки, достатньо хороший рівень відповідності між працівником і роботою часто підсилює не лише задоволеність, а й саму готовність вкладати зусилля. Важливо, що відповідність може стосуватися як *person–job fit*, так і *person–organization fit*: працівник може любити професійні завдання, але втрачати мотивацію через ціннісну невідповідність організаційній культурі, або навпаки. Отже, мотивація зростає тоді, коли людина переживає робоче середовище як «своє» не лише функціонально, а й психологічно.

Важливим психологічним чинником є також емоційне переживання праці. Трудова мотивація не є суто раціональним процесом, оскільки поведінка працівника значною мірою залежить від того, які емоційні стани супроводжують роботу. Позитивні емоції, відчуття енергії, професійної зацікавленості та залученості підтримують наполегливість, ініціативність і відкритість до розвитку. Натомість хронічне емоційне виснаження, тривога, почуття безсилля

або відчуження послаблюють мотиваційну основу праці. Працівник, який переживає працю як емоційно виснажливу й безперспективну, не здатен тривалий час підтримувати позитивну мотивацію, навіть якщо формально виконує свої обов'язки.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на психологічну доступність ресурсів, тобто переживання працівником власної готовності включатися в діяльність без надмірного виснаження. Хоча трудова мотивація часто описується через потреби, цілі чи цінності, на практиці вона істотно залежить від того, чи має людина достатній запас енергії, емоційної стійкості та відновлення.

Особливе місце у формуванні мотивації посідає стиль керівництва. Хоча сам по собі він є організаційним явищем, його вплив реалізується через психологічні механізми: підтримку або підрив автономії, визнання перспективи працівника, якість зворотного зв'язку, наявність довіри, можливість участі в ухваленні рішень. Керівник є не просто джерелом контролю чи оцінки, а одним із найсильніших психологічних медіаторів трудової мотивації. Там, де керівництво спирається на довіру, підтримку розвитку, повагу та ясність очікувань, мотивація працівників має більше шансів на позитивне й стійке формування.

З урахуванням викладеного можна стверджувати, що психологічні чинники формування трудової мотивації становлять багаторівневу систему, у якій жоден елемент не діє ізольовано. Потреби й цінності задають базову спрямованість трудової поведінки; смисл праці визначає глибину її внутрішнього прийняття; самоефективність і переживання компетентності підтримують готовність діяти й долати труднощі; цілі та очікування успіху організують зусилля; автономія, пов'язаність і справедливість забезпечують якість мотивації; дизайн праці та робочі ресурси створюють об'єктивні умови для її реалізації; психологічна безпека й підтримувальний стиль керівництва роблять професійну активність емоційно можливою та соціально підтриманою. Отже, трудова мотивація формується як інтегральний результат взаємодії внутрішніх ресурсів особистості з психологічно організованим професійним

середовищем.

Для нашого дослідження особливо важливим є висновок про те, що позитивна трудова мотивація виникає не там, де працівника лише стимулюють до діяльності, а там, де створюються умови для переживання значущості праці, власної компетентності, відносної свободи дії, соціальної підтримки, справедливості та професійної відповідності. Саме така мотивація має найбільший потенціал щодо стійкості, ефективності, задоволеності працею та психологічного благополуччя. У цьому сенсі психологічні чинники формування трудової мотивації слід розглядати не як другорядні обставини, а як центральне підґрунтя ефективної професійної діяльності працівника в сучасній організації.

#### **1.4. Особливості позитивної трудової мотивації працівників**

У сучасній психології праці поняття позитивної трудової мотивації доцільно розглядати не просто як наявність у працівника бажання працювати або високої інтенсивності трудових зусиль, а як якісно визначений тип мотиваційної регуляції, що забезпечує конструктивне, стійке й особистісно прийнятне ставлення до професійної діяльності. Такий підхід впливає з сучасних оглядів мотивації, залученості та осмисленої праці: позитивна мотивація пов'язується з автономністю, переживанням значущості роботи, благополуччям працівника та його резильєнтністю, тоді як сама «висока мотивація» ще не гарантує позитивного характеру трудової активності. У цьому сенсі позитивна трудова мотивація є радше інтегральною характеристикою якості трудового спонукання, ніж просто мірою сили бажання працювати. Це дає підстави трактувати її як таку форму мотивації, за якої працівник не лише виконує професійні завдання, а й внутрішньо приймає їх, бачить у праці сенс, відчуває власну компетентність та зберігає психологічно здоровий зв'язок із роботою.

Першою суттєвою особливістю позитивної трудової мотивації є переважання автономної, а не контрольованої регуляції. У теорії самодетермінації М. Ганьє й Е. Десі підкреслюють, що головне значення має не

загальна кількість мотивації, а співвідношення автономної та контрольованої форм спонукання. Автономна мотивація виникає тоді, коли людина виконує роботу через інтерес, особистісну значущість або усвідомлене прийняття її цілей; контрольована — коли діяльність визначається переважно зовнішнім тиском, вимогами, винагородами чи загрозою санкцій. Е. Десі, А. Олафсен і Р. Раян у подальшому огляді для організаційної психології показали, що саме тип мотивації, а не лише її сила, пов'язаний і з продуктивністю, і з благополуччям працівника. Отже, позитивна трудова мотивація характеризується тим, що працівник сприймає працю не як нав'язану активність, а як таку, що певною мірою узгоджується з його внутрішніми цілями та цінностями [48; 51].

Звідси впливає друга важлива особливість позитивної трудової мотивації — внутрішнє прийняття професійної діяльності. У психологічному сенсі йдеться про такий стан, коли трудові завдання не переживаються працівником як суто зовнішній обов'язок, а інтегруються у його систему смислів, професійної ідентичності та життєвих орієнтирів. Саме тому позитивна мотивація не зводиться до внутрішньої мотивації у вузькому значенні; вона може включати й зовнішньо задані цілі, якщо вони інтеріоризовані та сприймаються як особистісно виправдані. Така інтеріоризація робить трудову поведінку більш стійкою, менш залежною від ситуативних коливань винагороди та більш психологічно зрілою. У цьому контексті позитивна трудова мотивація постає як показник не лише активності, а й глибини внутрішньої включеності працівника у професійну діяльність.

Третьою ознакою позитивної трудової мотивації є переживання змістовності та значущості праці. Огляд Д. Блустіна, Є. Лисової та Р. Даффі показує, що *meaningful work* пов'язана з переживанням значущості роботи, а не лише з формальним виконанням трудових функцій. Автори наголошують, що змістовна праця має наслідки для особистості, організації й суспільства, а базовим зв'язувальним механізмом між достойною та осмисленою працею виступає задоволення потреб. Звідси можна зробити важливий для цієї роботи

висновок: позитивна трудова мотивація формується значно легше там, де працівник бачить сенс власної роботи, розуміє її користь, сприймає її як таку, що має вагу для інших, і відчуває, що його зусилля не є психологічно порожніми. Без переживання значущості робота часто редукується до зовнішньо підтримуваної активності, що робить мотивацію менш глибокою та менш стійкою [39].

Четвертою особливістю позитивної трудової мотивації є зв'язок із базовими психологічними потребами автономії, компетентності та пов'язаності. Теорія самодетермінації в організаційному контексті виходить із того, що якісна мотивація підтримується тоді, коли робоче середовище не підриває, а задовольняє ці три потреби. Автономія забезпечує відчуття суб'єктності, компетентність — переживання ефективності та майстерності, пов'язаність — досвід психологічної включеності у значущі взаємини. Коли працівник має можливість діяти не лише під контролем, а й із відчуттям особистого впливу; коли він бачить власну професійну спроможність; коли почувається прийнятим у трудовому середовищі, мотивація набуває позитивного, а не виснажливого або суто формального характеру. Таким чином, позитивна трудова мотивація пов'язана не просто з роботою як такою, а з такими умовами праці, які психологічно підтримують людину.

Наступною рисою позитивної трудової мотивації є переживання професійної компетентності та самоефективності. Теоретичні положення А. Бандури про самоефективність стверджують, що уявлення людини про власну здатність успішно діяти впливають на вибір поведінки, інтенсивність зусиль і наполегливість у складних ситуаціях [36].

Ще однією визначальною особливістю позитивної трудової мотивації є її зв'язок із залученістю до праці. Дж. Хаканен і Я. Калтіайнен визначають *work engagement* як тривалий позитивний афективно-мотиваційний стан благополуччя працівника, який характеризується енергією, відданістю справі та зануренням у роботу. Уже сама ця дефініція показує, що позитивна трудова мотивація не обмежується наміром працювати; вона проявляється як живий, емоційно

підтриманий стан активності, у якому поєднуються життєвість, інтерес і зосередженість. Тому одним із найвиразніших психологічних проявів позитивної трудової мотивації є не просто дисципліноване виконання обов'язків, а залучена, енергійна й психологічно присутня участь у праці. Там, де робота виконується без внутрішньої присутності, але лише через необхідність, важко говорити про справді позитивну мотивацію.

Із залученістю безпосередньо пов'язана така особливість позитивної трудової мотивації, як поєднання результативності з благополуччям. Е. Десі, А. Олафсен і Р. Раян наголошують, що в робочих організаціях тип мотивації впливає і на performance, і на well-being. Це надзвичайно важливо, оскільки дозволяє відрізнити позитивну мотивацію від форм активності, що забезпечують короточасний результат ціною виснаження або внутрішнього конфлікту. [48].

Важливою характеристикою позитивної трудової мотивації є також її відносна стійкість у часі. На відміну від мотивації, що виникає короточасно під впливом разової винагороди, зовнішнього тиску або ситуативного емоційного піднесення, позитивна трудова мотивація має глибшу психологічну основу. Вона підтримується не лише очікуванням винагороди, а поєднанням особистісного прийняття діяльності, переживання значущості праці, компетентності та соціальної включеності.

Ще однією істотною ознакою позитивної трудової мотивації є поєднання особистісного смислу з організаційною відповідністю. Огляд person–environment fit А. ван Віанен підкреслює, що найкращі результати виникають тоді, коли особистісні характеристики працівника — його потреби, цінності, здібності — узгоджуються з характеристиками середовища [113].

Позитивна трудова мотивація має також конструктивно-поведінковий вимір. Вона виявляється в ініціативності, готовності до професійного зростання, відкритості до зворотного зв'язку, відповідальності та схильності вкладати зусилля у вдосконалення роботи, а не лише у формальне виконання вимог.

Важливо підкреслити, що позитивна трудова мотивація не тотожна

трудоголізму або нав'язливій надзалученості. Огляд Т. Таріса і Я. де Йонге показує, що workaholism включає високу мотивацію та великі витрати зусиль, але при цьому пов'язаний із внутрішнім примусом, нав'язливим потягом до роботи, можливими негативними наслідками для психічного й фізичного здоров'я, сімейного життя та, що принципово важливо, не гарантує вищої продуктивності [108].

Ще однією ознакою позитивної трудової мотивації є чутливість до справедливості та поваги в організаційному середовищі. Дж. Колкітт і К. Зіпей у своєму огляді наголошують, що справедливість і чесність належать до найбільш значущих для працівників тем організаційного життя. Вони пов'язують justice із дотриманням правил належності у прийнятті рішень, а fairness — із загальною оцінкою доречності й коректності ставлення. Для позитивної трудової мотивації це означає, що вона формується і підтримується значно успішніше там, де працівник бачить послідовність, повагу, правдивість і пропорційність у трудових відносинах. Якщо ж домінує досвід приниження, непрозорості чи фаворитизму, навіть змістовна робота може втратити позитивну мотиваційну основу. Отже, позитивна трудова мотивація має не лише індивідуальний, а й морально-соціальний вимір [42].

Суттєвою рисою позитивної трудової мотивації є її зв'язок із якісним дизайном роботи. Уже в класичній моделі Дж. Р. Гекмана і Г. Р. Олдгема підкреслювалося, що ключові характеристики праці — різноманітність умінь, цілісність завдання, значущість роботи, автономія та зворотний зв'язок — формують критичні психологічні стани, які підтримують внутрішню робочу мотивацію. [60].

Позитивна трудова мотивація має також соціально-реляційний характер. Вона рідко формується в ізоляції, оскільки робота майже завжди включає взаємодію з колегами, керівниками, клієнтами або професійною спільнотою. Саме тому переживання пов'язаності, підтримки та психологічної включеності виступає не додатковою, а органічною складовою позитивної мотивації.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що позитивна трудова мотивація працівників характеризується такими основними особливостями: автономністю та внутрішнім прийняттям праці; переживанням її змістовності й значущості; опорою на задоволення базових психологічних потреб; зв'язком із компетентністю, самоефективністю та професійною залученістю; поєднанням результативності з благополуччям; відмежованістю від компульсивної надзалученості типу трудоголізму; залежністю від справедливості, якості дизайну праці та відповідності між особистістю і професійним середовищем. У сукупності ці риси дають підстави визначати позитивну трудову мотивацію як якісно зрілу, психологічно конструктивну та відносно стійку форму професійного спонукання, що сприяє не лише продуктивності праці, а й особистісному благополуччю працівника. Саме таке розуміння є найбільш продуктивним для подальшого аналізу умов і засобів її формування у працівників.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння трудової мотивації та з'ясовано психологічні засади формування позитивної трудової мотивації у працівників. Проведене нами дослідження дало змогу встановити, що мотивація у психологічній науці є складним, багатовимірним і динамічним феноменом, який охоплює систему внутрішніх і зовнішніх спонукань, що зумовлюють виникнення, спрямування, підтримання та регуляцію поведінки особистості. Мотивація не зводиться лише до окремого мотиву, потреби чи стимулу, а постає як цілісне психічне утворення, у якому взаємодіють потреби, інтереси, цінності, установки, цілі, очікування, емоційні переживання та механізми саморегуляції. Саме тому в межах психології праці трудову мотивацію доцільно розглядати не лише як фактор продуктивності, а і як важливий показник внутрішнього ставлення особистості до професійної діяльності, рівня її включеності у працю та психологічної готовності до

професійної самореалізації.

У ході теоретичного аналізу з'ясовано, що наукове осмислення мотивації розвивалося від відносно спрощених моделей, які пояснювали поведінку через інстинкти, потяги або зовнішні стимули, до складних концепцій, у яких враховуються внутрішні потреби, когнітивні оцінки, структура діяльності, соціальний контекст та якість саморегуляції особистості. Це дало підстави стверджувати, що сучасна психологія розглядає мотивацію як результат взаємодії особистості із середовищем, а не як ізольовану внутрішню властивість або виключно наслідок зовнішнього впливу.

Аналіз основних теорій трудової мотивації дозволив встановити, що жоден із теоретичних підходів не може вичерпно пояснити весь спектр мотиваційних проявів у трудовій діяльності, проте кожен із них розкриває окремий важливий аспект цього феномену.

У процесі дослідження було визначено, що формування трудової мотивації зумовлюється широким колом психологічних чинників. До них належать потреби, цінності, смисложиттєві орієнтації, мотиваційні установки, рівень домагань, самоефективність, очікування успіху, переживання справедливості, відчуття компетентності, автономії та соціальної включеності. Водночас не менш важливими є діяльнісні та організаційні чинники: зміст роботи, складність і різноманітність завдань, наявність зворотного зв'язку, можливість виявляти ініціативу, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, рівень психологічної безпеки та відповідність між особистістю працівника і професійним середовищем.

Особливу увагу в розділі приділено з'ясуванню сутності позитивної трудової мотивації. Доведено, що позитивна трудова мотивація є не просто високим рівнем бажання працювати, а якісно особливою формою мотиваційної регуляції, за якої праця сприймається як особистісно значуща, внутрішньо прийнята, змістовна та психологічно виправдана діяльність. Її характерними ознаками виступають автономність, усвідомлене прийняття професійних цілей,

переживання смислу праці, відчуття компетентності, залученість до роботи, відповідальність, ініціативність, орієнтація на професійне зростання та поєднання результативності з психологічним благополуччям.

Отже, за результатами теоретичного аналізу можна зробити висновок, що позитивна трудова мотивація працівників формується під впливом комплексу взаємопов'язаних психологічних, діяльнісних та соціально-організаційних чинників. Її основою є не лише задоволення зовнішніх потреб або стимулювання результативності, а передусім забезпечення таких умов праці, за яких працівник може переживати значущість власної діяльності, особисту компетентність, автономію, справедливість, соціальну підтримку та можливість професійної самореалізації. Саме такий підхід є теоретично обґрунтованим підґрунтям для подальшого емпіричного вивчення особливостей позитивної трудової мотивації працівників та розроблення практичних рекомендацій щодо її формування і підтримання в сучасних умовах професійної діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ**

### **2.1. Внутрішня та зовнішня мотивація у професійній діяльності**

Одним із центральних питань психології праці є співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації у професійній діяльності. Саме через це пояснюється, чому одні працівники виконують роботу із зацікавленням, відчуттям сенсу та професійної включеності, а інші — переважно під впливом винагороди, контролю, соціального тиску або страху негативних наслідків. Для дослідження позитивної трудової мотивації це питання має принципове значення, оскільки дає змогу розмежувати не просто різні джерела трудової активності, а різні якості мотивації, що по-різному впливають на результативність, професійне благополуччя, креативність, стійкість поведінки та ставлення працівника до праці. У сучасній організаційній психології саме цей підхід вважається одним із найбільш продуктивних для пояснення професійної активності людини.

У класичному розумінні внутрішню мотивацію пов'язують із виконанням діяльності заради неї самої, тобто через інтерес, задоволення, пізнавальну або особистісну привабливість процесу. Р. Раян і Е. Десі визначають внутрішню мотивацію як здійснення діяльності заради притаманних їй задовольень, а не заради зовнішнього наслідку. Отже, людина є внутрішньо мотивованою тоді, коли працює не лише тому, що «треба», а тому, що сама діяльність сприймається як змістовна, цікава, така, що дає відчуття майстерності, розвитку чи особистого сенсу. У професійній сфері внутрішня мотивація проявляється в інтересі до змісту роботи, прагненні якісно виконувати завдання, схильності до ініціативи, захопленості процесом, самостійному пошуку рішень і задоволенні від професійного зростання. Саме тому внутрішня мотивація вважається одним із найважливіших психологічних чинників стійкої та конструктивної трудової активності [47].

Зовнішня мотивація, навпаки, традиційно розуміється як активність, зумовлена очікуванням окремого від самої діяльності результату — винагороди, схвалення, статусу, уникнення покарання, осуду чи інших зовнішніх наслідків. APA Dictionary визначає *extrinsic motivation* як спонукання до дії, що походить від зовнішнього стимулу, особливо очікування винагороди або покарання. У трудовому контексті зовнішня мотивація проявляється, коли працівник виконує роботу переважно заради заробітної плати, премій, кар'єрного просування, соціального схвалення, уникнення санкцій або збереження стабільності. Така мотивація є надзвичайно поширеною, і її не можна оцінювати однозначно негативно, адже професійна діяльність за своєю природою майже завжди пов'язана з зовнішніми вимогами, ролями та інституційними правилами. Проте для психологічного аналізу важливо з'ясувати не лише наявність зовнішніх стимулів, а й те, наскільки вони визначають внутрішню позицію працівника щодо праці [115].

У сучасній науці просте протиставлення внутрішньої і зовнішньої мотивації вважається недостатнім. Раян і Десі показали, що зовнішня мотивація не є однорідною: вона може варіювати від жорстко контрольованих форм до значною мірою внутрішньо прийнятих і інтегрованих. На цій основі в межах теорії самодетермінації було обґрунтовано континуум регуляцій: зовнішня регуляція, інтроєктована регуляція, ідентифікована регуляція та інтегрована регуляція. Поряд із цим виокремлюється й амотивація як стан відсутності наміру до діяльності. Такий підхід принципово змінює розуміння трудової мотивації: йдеться не просто про «внутрішнє» проти «зовнішнього», а про різний ступінь автономності того, чому людина працює. Саме тому якість мотивації стає не менш важливою, ніж її сила [90].

Найменш автономною формою зовнішньої мотивації є зовнішня регуляція, коли професійна активність підтримується майже виключно зовнішніми винагородами або санкціями. Працівник у такому разі діє тому, що хоче отримати зарплату, премію, уникнути догани, не втратити робоче місце або

виконати формальну вимогу. Ця форма регуляції може бути ефективною для запуску поведінки або для підтримання виконання стандартизованих завдань, однак її психологічне обмеження полягає в низькому рівні внутрішнього прийняття діяльності. Коли зовнішні стимули слабшають або втрачають привабливість, така мотивація часто швидко знижується. Крім того, зовнішня регуляція рідше пов'язана з творчістю, ініціативністю та довготривалою професійною залученістю, оскільки працівник орієнтується передусім на зовнішній контроль, а не на зміст праці чи особисту значущість результату.

Дещо вищий рівень інтеріоризації виявляється в інтроектованій регуляції. У цьому випадку зовнішні вимоги частково «вбудовуються» у внутрішній світ особистості, але не стають справді власними. Людина працює, щоб підтримати самоповагу, уникнути провини, сорому, тривоги або довести собі й іншим власну цінність. Формально така поведінка може виглядати як висока вмотивованість, проте психологічно вона все ще містить значний елемент внутрішнього примусу.

Більш конструктивною формою зовнішньої мотивації є ідентифікована регуляція, за якої працівник усвідомлює значущість певної діяльності та приймає її як важливу для себе, навіть якщо сама робота не завжди є цікавою. Людина може не відчувати задоволення від кожного робочого завдання, але розуміти його професійну, етичну або кар'єрну цінність.

Найбільш автономною формою зовнішньої мотивації є інтегрована регуляція. Вона виникає тоді, коли професійні цілі, ролі та вимоги узгоджуються із загальною системою цінностей, ідентичністю та життєвими орієнтирами особистості. Працівник у цьому випадку може виконувати роботу не тільки через інтерес до процесу, а й тому, що вона відповідає його уявленням про себе, професійне покликання, моральні принципи чи довгострокові життєві цілі.

У зв'язку з цим доцільно розмежовувати не лише внутрішню та зовнішню мотивацію, а й автономну та контрольовану мотивацію. Автономна мотивація охоплює внутрішню мотивацію, інтегровану та ідентифіковану регуляцію, тоді як контрольована — зовнішню та інтроектовану регуляції. Саме ця дихотомія є

найбільш функціональною для аналізу професійної діяльності, тому що дає змогу пояснити, чому деякі зовнішньо мотивовані форми праці все ж мають позитивні психологічні наслідки, якщо вони інтеріоризовані. У роботі організацій саме автономна мотивація пов'язується з більш високою якістю функціонування працівника, тоді як контрольована частіше супроводжується напруженням, формалізмом або ситуативністю трудових зусиль.

Внутрішня мотивація у професійній діяльності має низку психологічних переваг. Передусім вона тісно пов'язана з інтересом до змісту праці, переживанням майстерності, творчим підходом до завдань, кращою саморегуляцією і більшою стійкістю в умовах труднощів. Коли працівник відчуває зацікавлення самою діяльністю, він менше залежить від постійного зовнішнього підкріплення, охочіше шукає способи вдосконалення роботи, легше зберігає зосередженість і частіше виявляє ініціативу.

Водночас було б хибно романтизувати внутрішню мотивацію як єдино бажану форму професійного спонукання. У реальному трудовому середовищі не всі завдання можуть бути внутрішньо привабливими, і не вся професійна діяльність ґрунтується на безпосередньому інтересі. У багатьох випадках ефективна праця вимагає поєднання різних типів мотивації. Людина може щиро любити свою професію, але окремі її компоненти — звітність, бюрократичні процедури, рутинні етапи, необхідність дотримання стандартів — можуть підтримуватися радше ідентифікованою або інтегрованою зовнішньою регуляцією. Отже, для психології професійної діяльності більш реалістично говорити не про повне домінування внутрішньої мотивації, а про таку організацію праці, за якої зовнішні вимоги максимально інтеріоризуються й не руйнують почуття автономії працівника.

Зовнішня мотивація у професійній діяльності також виконує важливі функції. Вона структурує поведінку в організаціях, де існують формальні ролі, обов'язки, норми та відповідальність. Матеріальна винагорода, оцінювання результатів, кар'єрні стимули, суспільне визнання, контракти та правила є

невід'ємною частиною трудового середовища. Без них професійна система втратила б значну частину передбачуваності та керованості.

Класичне дослідження Е. Десі стало одним із поворотних моментів у розумінні цього питання. Воно показало, що грошова винагорода за виконання цікавої діяльності може зменшувати внутрішню мотивацію, тоді як вербальне підкріплення, яке не сприймається як контроль, здатне її посилювати. Подальший розвиток цих ідей у межах теорії самодетермінації привів до висновку, що значення має не просто факт винагороди, а її психологічний зміст для людини. Винагорода може нести інформацію про компетентність або, навпаки, сигналізувати, що поведінкою керують ззовні. Для професійної діяльності цей висновок має особливе значення, бо свідчить: ефективна система стимулювання не повинна зводитися до «посилення контролю через винагороду». Вона має бути спроектована так, щоб підтримувати почуття професійної спроможності й не руйнувати переживання самопричинності працівника.

Суттєве значення для переходу від зовнішньої до більш автономної мотивації має процес інтеріоризації. Раян і Десі підкреслюють, що соціальне середовище може або сприяти внутрішньому прийняттю зовнішніх вимог, або, навпаки, посилювати їхнє переживання як чужих і тискових. У професійній сфері інтеріоризація відбувається тоді, коли працівник розуміє смисл завдань, бачить їхню логіку, має можливість співвіднести їх із власними професійними цінностями, отримує поважне пояснення вимог і не відчуває приниження своєї суб'єктності. Це означає, що важливу роль у формуванні якісної мотивації відіграє не лише сам зміст праці, а й спосіб організації комунікації в колективі, характер керівництва та культура визнання. Зовнішня мотивація стає конструктивнішою тоді, коли вона не нав'язується, а психологічно опрацьовується й приймається суб'єктом [47].

Особливе значення в цьому процесі має автономна підтримка з боку керівника. Ще в дослідженні Десі, Коннелла і Раяна у трудовій організації було

показано значення менеджерської орієнтації, що визнає перспективу підлеглого, надає не-контрольовальний зворотний зв'язок і підтримує самовизначення. Подальші дослідження потреб і благополуччя в робочому середовищі засвідчили, що автономна підтримка пов'язана із задоволенням потреб у автономії, компетентності та пов'язаності, які, своєю чергою, прогнозують і кращі робочі результати, і вищий рівень vitality та нижчу тривожність [46].

Важливо також розмежовувати внутрішню і зовнішню мотивацію з **амотивацією** — станом, коли людина не бачить сенсу у власній діяльності, не вірить у зв'язок між зусиллям і результатом або не відчуває особистої причетності до професійних завдань. У сучасних дослідженнях амотивація розглядається як окремий тип мотиваційного стану поряд із внутрішньою, ідентифікованою, інтроєктованою та зовнішньою регуляціями. Для практичної психології праці це має важливе значення, оскільки відсутність мотивації не тотожна зовнішній мотивації. Працівник може бути зовні мотивованим і все ж виконувати роботу, тоді як амотивований працівник втрачає відчуття причинності, доцільності та власного впливу на професійну ситуацію. Саме тому завдання організації полягає не лише в підтримці дисципліни, а й у запобіганні амотивації як стану відчуження від праці.

Узагальнення сучасних досліджень підтверджує, що більш самодетерміновані типи мотивації пов'язані з більш адаптивними організаційними наслідками. Аналіз, присвячений перевірці багатовимірного погляду на мотивацію, показав додаткову прогностичну цінність окремих типів регуляції та підтримав основне положення теорії про те, що більш самодетерміновані форми мотивації мають дедалі позитивніші зв'язки з організаційною поведінкою. Останні огляди workplace outcomes також підтверджують стабільні асоціації між задоволенням базових потреб, автономною мотивацією та такими результатами, як job satisfaction, work engagement, продуктивність і більш ефективне подолання стресу. Таким чином, розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації є не лише теоретичним, а й

практично значущим, оскільки воно дає змогу прогнозувати різні траєкторії професійного функціонування [61].

Отже, внутрішня та зовнішня мотивація у професійній діяльності мають принципово різні психологічні джерела, механізми регуляції та наслідки, але в реальній праці вони часто поєднуються. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом, смыслом, задоволенням від діяльності та переживанням майстерності; зовнішня — з очікуванням винагород, санкцій, соціальної оцінки й виконанням ролей та норм. Однак сучасна психологія праці показує, що вирішальним є не сам факт зовнішньої детермінації, а ступінь її інтеріоризації та автономності. Саме тому для формування позитивної трудової мотивації найбільш важливим є не усунення зовнішніх чинників, а створення таких умов професійної діяльності, за яких працівник може внутрішньо приймати трудові цілі, відчувати компетентність, автономію і значущість власної праці. Це положення є методологічно ключовим для подальшого аналізу ролі особистісних характеристик і організаційного середовища у формуванні позитивної трудової мотивації працівників.

## **2.2. Вплив особистісних характеристик на мотивацію працівників**

У сучасній психології праці дедалі більшого значення набуває уявлення про те, що трудова мотивація працівника не формується лише під впливом організаційних умов, системи стимулювання чи змісту професійної діяльності. Вона значною мірою залежить і від індивідуально-психологічних особливостей особистості, які визначають спосіб сприйняття праці, інтерпретацію вимог, переживання успіху й невдачі, вибір цілей, схильність до ініціативи та характер саморегуляції. У фундаментальному огляді з теорії трудової мотивації Р. Канфер, Г. Чен і Р. Прітчард підкреслюють, що сучасні дослідження мотивації праці охоплюють не лише потреби, цінності, когніції та афект, а й риси особистості як важливі передумови робочої поведінки. Це означає, що особистісні характеристики слід розглядати не як другорядний фон професійної активності, а

як важливий внутрішній ресурс або, навпаки, потенційне обмеження мотиваційного процесу [70].

Особистісні характеристики впливають на мотивацію не прямолінійно, а через низку психологічних механізмів. Вони визначають, наскільки працівник схильний бачити у праці джерело розвитку, виклик, ризик, загрозу або обов'язок; яким чином він оцінює власні можливості; як реагує на контроль, зворотний зв'язок і соціальне визнання; наскільки охоче приймає відповідальність та чи виявляє наполегливість у досягненні результату. Саме тому однакові організаційні умови можуть викликати різну мотиваційну реакцію в різних працівників. З огляду на це доцільно розглядати особистісні характеристики як відносно стійкі індивідуальні диспозиції, що опосередковують зв'язок між професійним середовищем і реальною трудовою активністю.

Одним із найважливіших напрямів аналізу особистісних чинників мотивації є дослідження рис, описаних у моделі «Великої п'ятірки». Хоча ця модель не є мотиваційною теорією у вузькому сенсі, вона дає змогу зрозуміти, які базові диспозиції особистості створюють передумови для різної якості трудового спонукання. Дослідження Т. Юдге, Д. Геллера і М. Маунта показав, що серед рис «Великої п'ятірки» найсильніше з job satisfaction пов'язані низький нейротизм, сумлінність і екстраверсія; зокрема, скориговані істинні кореляції становили –.29 для нейротизму, .26 для сумлінності та .25 для екстраверсії. Це свідчить про те, що працівники, які є більш емоційно стабільними, організованими та енергійними, зазвичай переживають працю як більш прийнятну й задовільну, а отже, мають кращу основу для формування стійкої трудової мотивації [68].

Серед рис особистості особливу увагу в організаційній психології традиційно приділяють сумлінності. Саме ця риса найтісніше пов'язується з дисциплінованістю, організованістю, цілеспрямованістю, наполегливістю та здатністю відкладати миттєві імпульси заради віддаленого результату. У дослідженні М. Барріка, Г. Стюарта і М. Пйотровського було показано, що

зв'язок між рисами особистості та результативністю праці опосередковується мотиваційними орієнтаціями: зокрема, прагнення до статусу й досягнення опосередковували вплив екстраверсії та сумлінності на показники продажів. Це означає, що сумлінність впливає на трудову мотивацію не лише як «хороша риса» сама по собі, а через схильність особистості ставити цілі, наполегливо рухатися до них і підтримувати зусилля навіть за відсутності негайної винагороди [37].

Не менш значущим особистісним конструктом для пояснення трудової мотивації є *core self-evaluations* — базові самооцінки особистості. У роботі Т. Юдге, Дж. Боно, А. Ереза й Е. Локка цей конструкт описано як фундаментальні оцінки, які людина дає власній цінності, компетентності й можливостям. До його складу зазвичай включають самооцінку, генералізовану самоефективність, локус контролю та нейротизм як емоційну нестабільність у зворотному, негативному вимірі. Дослідження цих авторів показало, що особи з більш позитивним *self-regard* частіше переслідують цілі з внутрішніх та ідентифікованих, тобто ціннісно узгоджених причин, а *goal self-concordance*, своєю чергою, пов'язана із задоволеністю працею та життям. Отже, позитивні базові самооцінки не лише поліпшують емоційне самосприйняття, а й створюють кращу мотиваційну основу для праці, оскільки сприяють вибору внутрішньо прийнятних цілей і стійкішому залученню до діяльності [67].

Складовою *core self-evaluations* і водночас самостійним особистісним предиктором мотивації є самоефективність. Теоретичні положення А. Бандури та подальші прикладні дослідження в організаційному середовищі дають підстави стверджувати, що віра працівника у власну здатність успішно виконувати професійні завдання визначає, чи буде він ініціювати активність, скільки зусиль вкладатиме та як реагуватиме на труднощі. [36].

Важливим особистісним чинником мотивації є також локус контролю. Дослідження К. Соренсена і Л. Ебі показав, що внутрішній локус контролю позитивно пов'язаний зі сприятливими робочими наслідками, включно з

позитивним досвідом у праці та вищою job motivation. Працівники з внутрішнім локусом контролю схильні приписувати результати своєї діяльності власним зусиллям, компетентності та рішенням, тоді як працівники із зовнішнім локусом частіше пояснюють успіхи й невдачі випадком, обставинами або діями інших [85].

Окрему роль у формуванні мотивації працівників відіграє цільова орієнтація особистості. У сучасному огляді Д. Вандевалле, К. Нерстад і А. Дисвік підкреслюють, що goal orientation, яка має корені в освітній і соціальній психології, за останні десятиліття стала помітною теорією в організаційній психології та організаційній поведінці. Для мотиваційного аналізу це означає, що працівники відрізняються не лише за силою бажання діяти, а й за тим, яких саме цілей вони прагнуть у діяльності [117].

У межах теорії самодетермінації особистісні характеристики аналізуються через каузальні орієнтації. В огляді Е. Десі, А. Олафсен і Р. Раяна підкреслено, що серед основних індивідуальних відмінностей у дослідженнях SDT найбільш типовими є causality orientations. Ідеться насамперед про автономну орієнтацію, контрольовану орієнтацію та impersonal orientation. Автономна орієнтація пов'язана з проактивністю, інтересом та готовністю діяти з внутрішньо прийнятих причин; контрольована — з фокусом на зовнішніх contingencies; impersonal orientation — із браком intentionality та схильністю уникати оцінювання і невдач. Для трудової мотивації це означає, що ще до впливу конкретного робочого середовища працівники можуть відрізнитися за схильністю до більш автономної або більш зовнішньо залежної регуляції праці [48].

Важливим аспектом впливу особистості на мотивацію є також система індивідуальних цінностей і прагнень. У межах SDT особистісні відмінності аналізуються не тільки через каузальні орієнтації, а й через аспірації та життєві цілі. Е. Десі, А. Олафсен і Р. Раян зазначають, що intrinsic aspirations, до яких належать особистісний розвиток, meaningful relationships, внесок у спільноту та

фізичне благополуччя, пов'язані з indicators of psychological well-being, тоді як extrinsic aspirations, такі як wealth, recognition і image, частіше асоціюються з ill-being. У дослідженнях трудових цінностей було показано, що працівники, які надавали більшій ваги intrinsic work goals, були більш задоволені роботою і життям, мали менше emotional exhaustion, нижчі turnover intentions і вищу engagement. Отже, особистісні характеристики охоплюють не лише риси темпераменту чи самооцінки, а й ціннісну структуру мотиваційного життя людини [48].

Окремо слід наголосити, що вплив особистісних характеристик на мотивацію працівників не є жорстко детермінованим. Сучасні підходи, зокрема trait activation theory, виходять із того, що поведінкові прояви рис залежать від сили ситуації, контексту роботи та наявності умов, у яких відповідна риса може актуалізуватися. Саме тому сумлінність, проактивність, автономна орієнтація чи позитивні core self-evaluations не завжди автоматично перетворюються на високу мотивацію: їх вплив посилюється, коли професійне середовище надає простір для відповідальності, ініціативи, розвитку й усвідомленого прийняття цілей. Водночас середовище надмірного контролю, невизначеності або несправедливості може послаблювати позитивний потенціал особистісних ресурсів. Таким чином, особистісні характеристики слід розглядати як важливі, але контекстно чутливі передумови трудової мотивації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вплив особистісних характеристик на мотивацію працівників має системний характер. Найбільш вагомими у формуванні позитивної трудової мотивації виявляються сумлінність, позитивні базові самооцінки, висока самоефективність, внутрішній локус контролю, автономна каузальна орієнтація, орієнтація на розвиток і проактивність. Усі ці характеристики підвищують імовірність того, що працівник сприйматиме працю як простір особистісної ефективності, відповідальності, зростання і сенсу. Водночас їх дія опосередковується цілями, цінностями, переживанням контролю, підтримкою автономії та загальним

якісним контекстом праці. Саме тому в межах дослідження позитивної трудової мотивації особистісні характеристики доцільно розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку з організаційними умовами, які або активізують, або блокують їхній мотиваційний потенціал.

### **2.3. Роль організаційного середовища у формуванні мотивації**

У сучасній психології праці дедалі переконливіше утверджується положення, що трудова мотивація працівника не є виключно внутрішньоособистісним явищем. Вона формується, підтримується або послаблюється в конкретному організаційному середовищі, яке задає щоденний контекст професійної діяльності, систему відносин, правила взаємодії, очікування, способи оцінювання й досвід справедливості. У цьому сенсі організаційне середовище виступає не нейтральним тлом, а активним мотиваційним чинником, що впливає на якість залучення працівника до праці, ступінь прийняття професійних цілей, рівень автономності мотивації та її довготривалу стійкість. Огляди теорії трудової мотивації підкреслюють, що поряд із потребами, цінностями, когніціями й рисами особистості вирішальне значення мають також контекстуальні змінні, зокрема job design, person–environment fit та організаційна культура.

Під організаційним середовищем доцільно розуміти сукупність соціально-психологічних, структурних, культурних і управлінських умов, у межах яких працівник виконує свої професійні ролі. Ідеться не лише про формальні характеристики роботи, а й про ті значення, які люди приписують досвіду праці, про норми взаємодії, розподіл влади, способи зворотного зв'язку, доступність ресурсів, рівень довіри, справедливості та психологічної безпеки. У сучасних оглядах organizational climate визначається як значення, яких працівники надають взаємопов'язаним комплексам досвіду на роботі, тоді як organizational culture описується як базові припущення і цінності, що скеровують життя організації. Саме тому мотивація працівника формується не тільки під впливом

окремого стимулу чи наказу, а внаслідок тривалого перебування у певному культурно-кліматичному полі організації.

Однією з найвпливовіших сучасних концепцій, що пояснюють роль організаційного середовища у формуванні мотивації, є теорія самодетермінації. У межах цього підходу Е. Десі, А. Олафсен і Р. Раян показують, що якість трудової мотивації великою мірою залежить від того, чи підтримує середовище базові психологічні потреби працівника в автономії, компетентності та пов'язаності. Якщо організація створює умови, за яких працівник може розуміти сенс завдань, мати простір для вибору, відчувати власну професійну спроможність і психологічну включеність у взаємини, то зростає автономна мотивація, а разом із нею — залученість до праці та благополуччя. Важливо, що в огляді наведено дані, згідно з якими в різних культурах менеджерська підтримка автономії прогнозувала задоволення потреб працівників, а воно, своєю чергою, було пов'язане з *work engagement* і *well-being*. Це свідчить про універсальну важливість середовища, яке не підриває, а підтримує суб'єктність працівника [48].

У цьому контексті особливого значення набуває стиль керівництва як один із центральних компонентів організаційного середовища. Саме керівник часто є безпосереднім посередником між формальними цілями організації та внутрішнім ставленням працівника до роботи. Підтримка автономії з боку керівника узгоджується з оптимальним функціонуванням працівників у робочих умовах і позитивно пов'язана з більш якісною мотивацією. Такий стиль керівництва не означає відсутності вимог чи дисципліни; навпаки, він передбачає чіткість очікувань, але поєднану з визнанням перспективи працівника, поважним поясненням причин завдань, не-контрольовальним зворотним зв'язком та можливістю проявляти ініціативу. За таких умов зовнішні вимоги легше інтеріоризуються, а працівник сприймає трудову діяльність як більш особистісно прийнятну.

Протилежний ефект має середовище надмірного контролю, у якому

управління будується на тиску, недовірі, покаранні й постійному підкресленні залежності працівника від зовнішньої оцінки. У межах SDT таке середовище розглядається як таке, що блокує задоволення базових потреб і, відповідно, посилює контрольовані форми мотивації або навіть амотивацію. Працівник у подібних умовах може формально демонструвати дисципліну, однак якість його трудового спонукання погіршується: знижується внутрішнє прийняття роботи, послаблюється ініціативність, зростає психоемоційне напруження. Саме тому сучасна організаційна психологія дедалі частіше оцінює ефективність управління не лише за показниками *short-term performance*, а й за тим, чи сприяє стиль керівництва формуванню автономної мотивації.

Важливою складовою організаційного середовища, що безпосередньо впливає на мотивацію, є справедливість. Дж. Колкітт і К. Зіпей наголошують, що *justice* і *fairness* належать до найбільш значущих тем організаційного життя. *Justice* вони пов'язують із дотриманням правил належності в ухваленні рішень, зокрема *equity*, *consistency*, *respect* і *truthfulness*, тоді як *fairness* описують як більш глобальне сприйняття доречності й коректності ставлення. Для мотивації працівника це означає, що значення має не тільки розмір винагороди, а й те, чи сприймається процедура її надання як чесна, чи поважають гідність працівника, чи є рішення послідовними й правдивими. Якщо організаційне середовище систематично породжує досвід несправедливості, мотиваційна основа праці послаблюється навіть за відносно хороших формальних умов [42].

Справедливість має кілька психологічно важливих вимірів. Розподільча справедливість стосується пропорційності винагород і внеску; процедурна — того, яким способом ухвалюються рішення; міжособистісна — поваги та гідності у взаємодії; інформаційна — повноти й чесності пояснень. Для працівника це означає, що організаційне середовище може бути демотивувальним не тільки тоді, коли «мало платять», а й тоді, коли рішення є непрозорими, коли комунікація знецінює людину або коли оцінювання супроводжується приниженням. У такому разі мотиваційні наслідки виходять далеко за межі

раціонального розрахунку вигоди: виникають цинізм, відчуження, зниження довіри, а відтак — і послаблення готовності вкладати зусилля в роботу. Саме тому справедливість є одним із базових психологічних механізмів, через які організаційне середовище підтримує або руйнує позитивну трудову мотивацію.

Не менш важливим елементом організаційного середовища виступає довіра в межах робочих відносин. Огляд К. Діркса і Б. де Йонга підкреслює, що trust протягом останніх десятиліть став одним із центральних понять організаційної психології. Довіра впливає на готовність працівника приймати вразливість, покладатися на інших, брати участь у взаємозалежній праці та інтерпретувати дії керівництва не як приховану загрозу, а як передбачувані й добросовісні. У мотиваційному плані це надзвичайно важливо, бо значна частина професійної поведінки пов'язана з невизначеністю: працівник не завжди може негайно перевірити, чи буде оцінено його внесок, чи будуть дотримані обіцянки, чи не обернеться ініціатива проти нього. Середовище високої довіри знижує потребу в захисній поведінці й вивільняє психологічні ресурси для конструктивного трудового залучення [49].

Тісно пов'язана з довірою психологічна безпека, яку А. Едмондсон і Д. Брансбі розглядають як усе більш усталену дослідницьку тему, пов'язану, зокрема, з learning behavior. Її сутність полягає в тому, що працівник не сприймає висловлення думки, постановку запитань, повідомлення про помилки або ініціювання змін як надмірно ризиковані з міжособистісного погляду. Для мотивації це має безпосереднє значення: там, де домінує страх осуду, приниження або «покарання за активність», працівники частіше уникають ініціативи, не пропонують ідей і зосереджуються на самозахисті. Натомість психологічно безпечне середовище розширює можливість для прояву суб'єктності, а отже, підтримує більш автономну й проактивну мотивацію. Особливо вагомим цей чинник є для інноваційної, командної та навчально насиченої праці [50].

Одним із найсильніших контекстуальних предикторів мотивації є дизайн

роботи та співвідношення вимог і ресурсів праці. Теорія JD-R, узагальнена в оглядах А. Баккера та Е. Демеруті, виходить із того, що будь-яка робота містить demands і resources, а саме ресурси відіграють потужну мотиваційну роль. У їхньому огляді work engagement прямо описується як позитивний мотиваційний стан vigor, dedication та absorption, а job resources — як умови, що сприяють досягненню робочих цілей, зменшують навантаження й стимулюють професійне зростання. Таким чином, організаційне середовище мотивує не лише через цінності чи стиль керівництва, а й через дуже конкретні характеристики праці: автономію, можливості розвитку, соціальну підтримку, якісний зворотний зв'язок, доступ до ресурсів і розумний баланс вимог [33].

Особливо важливим є те, що job resources можуть виконувати як внутрішньо мотивувальну, так і зовнішньо підтримувальну функцію. У огляді work engagement зазначається, що job resources можуть мати intrinsically motivating role, сприяючи professional growth, але також можуть діяти як external motivators, полегшуючи досягнення цілей. Це положення важливе для пояснення впливу організаційного середовища на мотивацію, оскільки воно показує: середовище не просто «дає комфорт», а створює умови, в яких праця переживається як більш осмислена, посильна й перспективна. Там, де ресурси відсутні, навіть висока особистісна готовність до праці може виснажуватися; там, де ресурси систематично підтримуються, мотивація стає більш стійкою й продуктивною.

Вагому роль у формуванні мотивації відіграє організаційний клімат. Якщо культура задає глибинні цінності й припущення, то клімат відображає те, як працівники переживають щоденний досвід роботи. Сприятливий клімат характеризується передбачуваністю, підтримкою, повагою, зрозумілістю ролей, доступністю комунікації та відчуттям спільності. У такому середовищі працівник легше приймає цілі організації, частіше співвідносить власні зусилля з колективним результатом і рідше витрачає психічні ресурси на захисні стратегії. Несприятливий клімат, навпаки, робить мотивацію крихкою, підвищує

залежність від зовнішнього стимулювання і послаблює внутрішню включеність у працю.

Психологічно близьким до клімату є питання соціальної мотивації в організації. А. Грант і М. Шанделл у своєму огляді розглядають міжособистісну динаміку як силу, що може як посилювати, так і стримувати *proactivity*, *persistence*, *performance* та *productivity*. Це означає, що організаційне середовище мотивує працівника не лише через вертикальні відносини з керівником, а й через горизонтальні взаємодії: співробітництво, суперництво, групову підтримку, порівняння статусів, взаємне визнання. У контексті мотивації важливо, що людина часто докладає зусиль не ізольовано, а «для, проти або разом з іншими», і саме колективна динаміка може посилювати або підривати бажання працювати. Тому організаційне середовище слід аналізувати також як мережу соціальних впливів, у якій формується трудове спонукання [58].

Окремої уваги заслуговує зворотний зв'язок як елемент організаційного середовища. Хоча він часто розглядається як технічний інструмент управління, насправді він має глибокий мотиваційний ефект, оскільки передає працівникові інформацію про його компетентність, прогрес і значущість внеску. Якщо *feedback* є ясним, поважним, конкретним і розвитковим, він підтримує відчуття професійної ефективності й сприяє збереженню мотивації. Якщо ж він має каральний, принижувальний або хаотичний характер, працівник схильний інтерпретувати робоче середовище як ворожий простір оцінювання, що знижує внутрішнє прийняття праці. Саме тому сучасні дослідження зворотного зв'язку дедалі тісніше поєднуються з темами потреби в компетентності, справедливості та психологічної безпеки.

Сильний мотиваційний потенціал має і можливість навчання та розвитку, яку надає організація. Огляд наукових досліджень підкреслює важливість сучасних форм навчання для робочого функціонування. Для мотивації це означає, що середовище, яке забезпечує розвиток, не просто підвищує кваліфікацію, а й підтримує переживання перспективи, компетентності та

професійного зростання.

Ще одним важливим виміром організаційного середовища є відповідність між працівником і організацією. Хоча person–environment fit включає індивідуальні компоненти, він багато в чому формується самою організацією — через свої цінності, норми, стиль взаємодії й способи організації праці. Якщо працівник переживає середовище як таке, що відповідає його базовим очікуванням від гідної, осмисленої та справедливої роботи, мотивація підтримується значно легше.

У сучасних умовах важливо враховувати й те, що організаційне середовище впливає на мотивацію не лише на індивідуальному, а й на командному рівні. Огляд майбутнього мотивації в командах підкреслює, що мотиваційні процеси розгортаються як на рівні окремих працівників, так і на рівні team systems, причому ці рівні взаємно впливають один на одного. Це означає, що середовище, у якому команда має спільну мету, довіру, зрозумілу координацію і простір для внеску кожного, може посилювати мотивацію окремого працівника через механізми взаємної залученості та колективного сенсу. Натомість дезорганізоване командне середовище, конфлікти ролей або відсутність кооперації здатні знижувати індивідуальну мотивацію навіть у досить сильних і компетентних працівників.

З огляду на викладене, роль організаційного середовища у формуванні мотивації можна визначити як системоутворювальну. Саме воно задає, чи будуть особистісні ресурси працівника розкриті, чи, навпаки, заблоковані; чи перетворяться зовнішні вимоги на внутрішньо прийняті цілі; чи стане праця джерелом розвитку й залученості, чи лише простором формального виконання обов'язків. Підтримка автономії, справедливості, довіра, психологічна безпека, якісний дизайн праці, доступність ресурсів, сприятливий клімат, розвитковий зворотний зв'язок і можливості навчання — усе це не є периферійними «додатками» до роботи, а формує її мотиваційне ядро. Саме через ці елементи організація впливає на те, чи буде трудова мотивація працівників позитивною,

стійкою та продуктивною.

Отже, організаційне середовище є одним із ключових чинників формування мотивації працівників, оскільки воно визначає якість переживання праці, характер взаємодії з професійними вимогами та ступінь задоволення базових психологічних потреб. Мотивація не виникає автоматично лише завдяки особистим якостям працівника або зовнішнім винагородам; вона формується у взаємодії з тією організаційною реальністю, у якій працівник щоденно діє. Тому створення підтримувального, справедливого, ресурсного й психологічно безпечного середовища слід розглядати як одну з центральних умов формування позитивної трудової мотивації у працівників. Саме ця теза має стати теоретичною основою для подальшого аналізу методів психологічного стимулювання та практичних шляхів посилення позитивної мотивації в організаціях.

#### **2.4. Методи психологічного стимулювання працівників**

У системі формування позитивної трудової мотивації особливе місце посідають методи психологічного стимулювання працівників. На відміну від суто економічних або адміністративних засобів впливу, психологічне стимулювання спрямоване не стільки на зовнішнє підсилення поведінки, скільки на створення таких умов, за яких праця набуває для працівника особистісної значущості, внутрішньої прийнятності, відчуття перспективи та професійної доцільності. У сучасній організаційній психології це питання дедалі частіше розглядається крізь призму якості мотивації: ефективними вважаються не ті методи, що просто змушують людину працювати інтенсивніше, а ті, що підтримують автономну мотивацію, залученість, відчуття компетентності та психологічне благополуччя. Саме тому методи психологічного стимулювання доцільно розуміти як систему цілеспрямованих впливів на смислову, емоційну, когнітивну й вольову сфери працівника, які сприяють інтеріоризації професійних цілей та підтриманню конструктивної трудової активності.

Першим і, без перебільшення, одним із найбільш результативних методів психологічного стимулювання є підтримка автономії. У межах теорії самодетермінації доведено, що поведінка працівника набуває більш високої якості тоді, коли керівник не лише ставить вимоги, а й визнає перспективу працівника, надає осмислені пояснення, пропонує вибір у межах ролі, заохочує ініціативу й подає зворотний зв'язок у не-контрольовальній формі. В огляді Е. Десі, А. Олафсен і Р. Раяна автономна підтримка прямо пов'язується з вищою задоволеністю базових потреб, більшою автономною мотивацією, вищою залученістю, продуктивністю та кращим психологічним благополуччям працівників. Особливо показово, що автори описують конкретні поведінкові прояви автономної підтримки: визнання точки зору працівника, надання вибору, *meaningful feedback*, *encouragement of initiation*, оптимально складні завдання та раціональне пояснення вимог. Отже, у практиці психологічного стимулювання автономна підтримка має розглядатися не як абстрактний принцип, а як конкретний стиль професійної взаємодії [48].

Важливо, що підтримка автономії може впроваджуватися не лише ситуативно, а й через цілеспрямоване навчання керівників. У тому ж огляді наведено результати інтервенцій, у яких менеджерів навчали принципам SDT та способам їх застосування в корпоративному середовищі. Після такого навчання підлеглі цих менеджерів демонстрували вищу автономну мотивацію та більше *work engagement*, ніж працівники в контрольних групах. Це означає, що психологічне стимулювання працівників може здійснюватися опосередковано — через розвиток у керівників здатності будувати не тискові, а підтримувальні мотиваційні відносини. Для організаційної практики цей висновок є дуже важливим, оскільки він переводить акцент із епізодичних «мотиваційних заходів» на системне формування мотиваційно сприятливої управлінської культури [48].

Другим важливим методом психологічного стимулювання є цільове структурування діяльності, або грамотне використання механізмів постановки

цілей. Е. Локк і Г. Летем, підсумовуючи 35 років досліджень, показали, що конкретні та достатньо складні цілі підвищують продуктивність, оскільки спрямовують увагу, мобілізують зусилля, підтримують наполегливість і стимулюють пошук ефективних стратегій. У психологічному вимірі цей метод важливий тим, що добре сформульована ціль не просто вимагає результату, а створює внутрішню структуру професійної активності. Працівник, який чітко розуміє, чого саме потрібно досягти, у які строки й за якими критеріями, частіше сприймає роботу як осмислений процес, а не як хаотичний набір доручень. Саме тому в системі психологічного стимулювання цілі мають бути конкретними, прийнятими, достатньо складними, але реалістичними й супроводжуватися регулярним зворотним зв'язком [76].

Водночас постановка цілей як метод психологічного стимулювання буде ефективною лише за певних умов. Локк і Летем підкреслюють роль прийняття цілей, *commitment*, зворотного зв'язку й відповідних здібностей. Це означає, що нав'язані, нечіткі або надмірно формалізовані цілі можуть не стимулювати, а, навпаки, підвищувати тривогу, викликати опір чи формальне виконання. Тому психологічне стимулювання через цілі потребує поєднання двох елементів: організаційної чіткості та суб'єктного залучення працівника до процесу цілепокладання. Лише за таких умов цілі стають не інструментом тиску, а засобом активізації професійної саморегуляції.

Третім методом є професійно організований зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок має потужний мотиваційний потенціал, оскільки повідомляє працівникові, наскільки його зусилля відповідають очікуваному результату, які сильні сторони вже проявилися і що потребує корекції. Проте класичний метааналіз А. Клуґера і А. ДеНізі показав, що *feedback interventions* не є автоматично позитивними: у середньому вони покращували *performance*, але більш ніж у третині випадків призводили до її зниження. Цей висновок має принципове значення для психології праці: зворотний зв'язок мотивує не сам по собі, а залежно від того, на чому фокусує увагу працівника. Якщо *feedback*

підтримує увагу до завдання, процесу його виконання і реалістичних шляхів поліпшення, він може стимулювати. Якщо ж він зсуває увагу на загрозу для Я, сором або відчуття особистісної неспроможності, його ефект може бути демотивувальним [73].

З цього випливає, що психологічно ефективний зворотний зв'язок має бути конкретним, інформаційним, поважним і розвитковим, а не каральним чи узагальнено-оцінним. Працівник повинен отримувати не лише сигнал про відповідність чи невідповідність результату, а й зрозумілий орієнтир для подальшого покращення. Особливе значення тут має збереження відчуття компетентності: feedback повинен не руйнувати мотиваційну основу праці, а допомагати працівникові бачити прогрес і керованість власного розвитку. Саме тому в практиці психологічного стимулювання доцільно уникати принизливих форм публічної критики, розмитих оціночних суджень і знеособленого контролю. Натомість ефективними є індивідуалізовані обговорення результатів, акцент на *task-relevant cues* та поєднання оцінювання з підтримкою професійного зростання.

Четвертим важливим методом виступає збагачення праці та редизайн роботи. Сучасні дослідження переконливо доводять, що сама структура роботи може бути сильним джерелом мотивації. У роботі С. П. Паркер наголошено, що дизайн праці впливає не лише на традиційну внутрішню мотивацію, а й на *proactive* та *prosocial forms of motivation*. Особливо важливим є положення про те, що збагачена робота здатна формувати стани типу «*can do,*» «*reason to,*» and «*energized to,*», які, своєю чергою, стимулюють проактивність. Якщо праця містить різноманітність, виклик, автономію, можливість бачити результат і впливати на процес, працівник не просто краще виконує завдання — він частіше сприймає себе як активного суб'єкта професійної дії. Отже, редизайн роботи є не лише організаційним, а й глибоко психологічним методом стимулювання [87].

Практично це означає, що до методів психологічного стимулювання слід відносити: розширення відповідальності в межах ролі, збільшення автономії у

виборі способів виконання роботи, забезпечення цілісності завдань, урізноманітнення діяльності, надання працівникові можливості бачити наслідки свого внеску та отримувати безпосередній зворотний зв'язок від результату праці. Такі заходи впливають не лише на зручність роботи, а й на переживання значущості, самоефективності та професійної причетності. Особливо цінним є те, що збагачення праці підтримує не короткочасне збудження, а більш стійкі форми позитивної мотивації, пов'язані з розвитком і професійною ідентичністю.

П'ятим методом психологічного стимулювання є психологічне уповноваження працівника, або *empowerment*. У класичній концепції Г. Спрейтерца психологічне *empowerment* визначається як мотиваційний конструкт, що проявляється у чотирьох когніціях: *meaning, competence, self-determination and impact*. Це означає, що працівник буде більш вмотивованим тоді, коли бачить цінність своєї роботи, відчуває здатність якісно її виконувати, має певну свободу в ініціюванні та регуляції дій і сприймає себе як того, хто реально впливає на результати праці. Такий підхід має фундаментальне значення для психологічного стимулювання, оскільки показує: людина активізується не лише через винагороду, а й через переживання власної дієздатності й значущості в робочому контексті [105].

Шостим методом виступає визнання, вдячність і соціальне схвалення, але не у формі поверхового заохочення, а як психологічно значуще підтвердження соціальної цінності внеску працівника. У дослідженні А. Гранта і Ф. Джино показано, що *gratitude expressions* підвищували *prosocial behavior*, причому цей ефект пояснювався насамперед зростанням *social worth*, а не лише *self-efficacy*. Інакше кажучи, коли людині дякують за її допомогу чи роботу, вона сильніше відчуває, що її внесок є соціально значущим, і саме це підтримує подальшу активність. Для трудової мотивації цей результат особливо важливий, оскільки свідчить: психологічне стимулювання працівників повинно враховувати не тільки потребу в компетентності, а й потребу бути поміченим, оціненим і соціально значущим для інших [57].

Відповідно, одним із ефективних методів психологічного стимулювання є організація таких форм визнання, які не принижують працівника до ролі «об'єкта маніпуляції», а підтверджують суспільну та командну цінність його роботи. Це можуть бути щира професійна подяка, персоналізоване визнання внеску, підкреслення конкретного позитивного впливу дій працівника на інших, а також ритуали визнання, які не зводяться до формального нагородження. Особливої ваги набуває зміст такого визнання: воно має бути правдивим, конкретним і пов'язаним із реальною значущістю дії, а не з абстрактним «молодець». За таких умов визнання стає не просто приємним жестом, а психологічним стимулом до подальшої залученості.

Сьомим методом є формування просоціальної мотивації через relational job design. А. Грант показав, що робочі контексти можуть культивувати «the motivation to make a prosocial difference» завдяки relational architecture of jobs. Йдеться насамперед про дві складові: вплив роботи на бенефіціарів і контакт із бенефіціарами. Коли працівник має змогу бачити, як його праця реально змінює життя інших людей, і встановлювати зв'язок із тими, хто отримує результат його роботи, посилюються perceived impact on beneficiaries та affective commitment to beneficiaries, а це, своєю чергою, підтримує effort, persistence and helping behavior. З психологічного погляду це означає, що одним із методів стимулювання є не стільки підвищення зовнішніх винагород, скільки підвищення видимості людського значення праці [56].

Практично цей метод може реалізовуватися через демонстрацію реальних результатів праці для клієнтів, пацієнтів, здобувачів освіти, користувачів послуг, через історії впливу, зустрічі з бенефіціарами, включення працівників у feedback loop від тих, кому адресовано результати їхньої діяльності. Особливо дієвим це є для професій, де результати праці часто «відокремлені» від виконавця бюрократичними чи технологічними ланцюгами. Повернення працівникові відчуття зв'язку між його діями та благом інших людей підсилює смисловий компонент мотивації й робить працю менш формальною.

Восьмим методом психологічного стимулювання виступає створення умов для проактивності. У сучасних динамічних організаціях дедалі важливішою є не лише виконавська дисципліна, а готовність працівника ініціювати покращення, передбачати проблеми й розширювати межі ролі. Паркер у своїй роботі про work design показує, що збагачена праця формує motivational states «can do,» «reason to,» and «energized to», які й роблять проактивну поведінку психологічно можливою. Отже, стимулювання працівника до ініціативи вимагає не закликів бути активним, а створення організаційних умов, у яких він справді може, має підстави і має енергію діяти проактивно. Сюди належать challenge, variety, ownership of broader goals, відчуття впливу та емоційний тонус роботи.

Дев'ятим методом є поєднання психологічного стимулювання з розвитком компетентності. Хоча мотивація й компетентність не тотожні, між ними існує тісний взаємозв'язок: працівник охочіше включається в діяльність, коли має досвід зростання професійної майстерності й бачить, що складні завдання для нього досяжні. Підтримка компетентності реалізується через оптимально складні завдання, навчальні можливості, розвитковий зворотний зв'язок і поступове ускладнення ролі. Саме в цьому сенсі психологічне стимулювання не повинно зводитися до «підбадьорення»; воно має створювати умови для реального переживання прогресу. Коли працівник відчуває, що стає сильнішим, компетентнішим і більш впливовим у своїй професійній сфері, мотивація набуває більш стійкого й позитивного характеру.

Узагальнюючи, слід зазначити, що методи психологічного стимулювання працівників є найбільш результативними тоді, коли вони діють не ізольовано, а в системі. Підтримка автономії без чітких цілей може не дати належної організованості; цілі без поважного зворотного зв'язку можуть перетворитися на джерело тиску; feedback без визнання соціальної цінності внеску працівника може не підтримати його мотиваційно; empowerment без реального впливу залишиться декларацією; визнання без змістовної праці швидко втратить силу. Тому психологічне стимулювання має будуватися як узгоджена система методів,

що одночасно підтримує смисл праці, автономію, компетентність, соціальну значущість, ясність цілей і переживання реального впливу. Саме така інтегрована логіка найбільше відповідає завданню формування позитивної трудової мотивації у працівників.

Отже, методи психологічного стимулювання працівників слід розглядати як сукупність науково обґрунтованих способів впливу на внутрішню регуляцію професійної діяльності. До найважливіших із них належать підтримка автономії, цільове структурування діяльності, якісний зворотний зв'язок, збагачення праці, психологічне уповноваження, соціальне визнання, relational job design і розвиток проактивності та компетентності. Їх спільна особливість полягає в тому, що вони не лише спонукають працівника до дії, а й підвищують якість його мотивації, роблячи працю більш осмисленою, внутрішньо прийнятою та психологічно стійкою. Саме тому в сучасній організації психологічне стимулювання має виступати не додатковим елементом управління персоналом, а одним із його центральних напрямів.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі нами було проаналізовано психологічні умови, чинники та засоби формування позитивної трудової мотивації працівників. Проведений теоретичний аналіз дав змогу встановити, що трудова мотивація формується як результат складної взаємодії внутрішньоособистісних, діяльнісних і організаційно-соціальних чинників. Вона не є лише індивідуальною характеристикою працівника і не зводиться до впливу зовнішніх стимулів, а виникає на перетині особистісних ресурсів, структури професійної діяльності, стилю управління, умов праці, характеру міжособистісних взаємин та психологічного змісту робочого середовища. Саме тому позитивна трудова мотивація повинна розглядатися як багаторівневе явище, що включає не лише спонукання до праці, а й ступінь внутрішнього прийняття професійної діяльності, її смислову значущість, якість саморегуляції та здатність працівника

підтримувати конструктивну активність упродовж тривалого часу.

У підрозділі 2.1 з'ясовано, що особливо важливим для розуміння професійної поведінки є розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації. Встановлено, що внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до самої діяльності, переживанням професійного сенсу, задоволенням від процесу праці, прагненням до майстерності та самореалізації. Зовнішня мотивація, своєю чергою, ґрунтується на очікуванні винагороди, схвалення, соціального визнання або уникненні негативних наслідків. Водночас сучасні підходи дозволяють стверджувати, що зовнішня мотивація не є однорідною: вона може мати як контрольований, так і більш автономний характер залежно від того, наскільки професійні вимоги інтеріоризовані й прийняті особистістю. У зв'язку з цим найважливішим висновком є те, що позитивна трудова мотивація формується не лише на основі внутрішнього інтересу, а й завдяки переходу від зовнішньо контрольованих форм регуляції до більш автономних, ціннісно прийнятих і внутрішньо узгоджених форм професійної активності.

У підрозділі 2.2 було доведено, що мотивація працівників значною мірою залежить від їхніх особистісних характеристик. Зокрема, найбільш вагомий вплив мають сумлінність, позитивні базові самооцінки, самоефективність, внутрішній локус контролю, орієнтація на розвиток, автономна каузальна орієнтація та проактивність. Ці характеристики визначають готовність працівника брати відповідальність, ставити цілі, підтримувати наполегливість, конструктивно реагувати на труднощі, інтерпретувати зворотний зв'язок як ресурс розвитку та сприймати професійну діяльність як простір самореалізації. Особистісні характеристики виступають важливою внутрішньою передумовою позитивної мотивації, однак їхній потенціал значною мірою залежить від зовнішніх умов професійної діяльності.

У підрозділі 2.3 було проаналізовано роль організаційного середовища у формуванні мотивації працівників. З'ясовано, що саме організаційне середовище може або підтримувати автономну, стійку й конструктивну трудову мотивацію,

або, навпаки, породжувати формалізм, відчуження та виснаження. До найбільш значущих елементів такого середовища належать стиль керівництва, справедливість управлінських рішень, організаційний клімат, культура довіри, психологічна безпека, рівень підтримки, доступність робочих ресурсів, якість дизайну праці, можливості професійного розвитку та характер зворотного зв'язку.

У підрозділі 2.4 було розглянуто методи психологічного стимулювання працівників і встановлено, що найбільш ефективними є ті методи, які не обмежуються зовнішнім підкріпленням поведінки, а впливають на внутрішню регуляцію трудової діяльності. До таких методів належать підтримка автономії, чітке й психологічно прийнятне цілепокладання, розвитковий зворотний зв'язок, збагачення праці, психологічне уповноваження працівника, соціальне визнання, створення умов для прояву проактивності, а також посилення відчуття значущості роботи для інших людей.

Отже, основним висновком другого розділу є те, що позитивна трудова мотивація не виникає стихійно і не може бути забезпечена виключно матеріальним стимулюванням або адміністративним контролем. Вона формується як результат цілісної психологічної організації професійного середовища, у якому поєднуються особистісні ресурси працівника, змістовність праці, автономність професійної діяльності, справедливість, підтримка з боку керівництва і колективу, а також науково обґрунтовані методи психологічного стимулювання. Саме цей висновок створює теоретичне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження особливостей позитивної трудової мотивації у працівників та розроблення практичних рекомендацій щодо її підтримки в сучасних організаціях.

## **РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОЗИТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **3.1. Організація та методика емпіричного дослідження**

Теоретичний аналіз, здійснений у першому та другому розділах роботи, засвідчив, що позитивна трудова мотивація формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників: внутрішньої та зовнішньої регуляції діяльності, ціннісно-смыслових орієнтацій, особистісних характеристик працівника, особливостей організаційного середовища, якості міжособистісної взаємодії, рівня задоволеності працею та можливостей професійної самореалізації. З огляду на це емпірична частина дослідження була спрямована на уточнення того, як зазначені компоненти поєднуються у реальній професійній діяльності працівників сфери публічного управління та які з них найбільшою мірою пов'язані з позитивною трудовою мотивацією.

Метою емпіричного етапу дослідження стало виявлення особливостей мотиваційної сфери працівників сфери публічного управління та встановлення психологічних чинників, пов'язаних із формуванням позитивної трудової мотивації. Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання: 1) дослідити співвідношення внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації професійної діяльності; 2) охарактеризувати провідні ціннісні орієнтації й мотиви професійного вибору респондентів; 3) виявити специфіку кар'єрних орієнтацій та мотиваційних орієнтацій у міжособистісній комунікації; 4) визначити рівень інтегральної задоволеності працею; 5) з'ясувати, які показники розрізняють працівників із вищою та нижчою задоволеністю працею; 6) сформулювати практичні рекомендації щодо посилення позитивної трудової мотивації.

Емпіричне дослідження проводилося серед працівників сфери публічного управління м. Львова. Усього у вибірку увійшло 60 осіб віком від 25 до 60 років.

Серед них — працівники структурних підрозділів міської ради, обласної ради, територіальних органів Пенсійного фонду, податкових органів, фондів соціального страхування та районних адміністрацій. За статтю вибірка була представлена 35 жінками та 25 чоловіками. Усі респонденти мали вищу освіту, постійно проживали у м. Львові, а дослідження проводилося в індивідуальному форматі на засадах добровільної участі, конфіденційності та інформованої згоди.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик. Центральним інструментом виступила методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір у модифікації А. Реана, яка дала змогу оцінити співвідношення внутрішньої мотивації, зовнішньої позитивної мотивації та зовнішньої негативної мотивації. Саме ця методика найбільш безпосередньо відповідає теоретичній логіці роботи, оскільки дозволяє емпірично зафіксувати якість мотиваційної регуляції, яка в попередніх розділах розглядалася як основа позитивної трудової мотивації.

Для дослідження ціннісно-сислового компонента мотиваційної сфери було застосовано методичку діагностики реальної структури ціннісних орієнтацій. Вона дала змогу визначити, які саме життєві цінності є найбільш значущими для респондентів у реальних умовах життєдіяльності. Оскільки в теоретичному розділі було обґрунтовано роль цінностей як стійких регуляторів професійної поведінки, використання цієї методички дало можливість зіставити мотиваційний комплекс працівників із їхніми ціннісними пріоритетами.

Для поглибленого аналізу мотивів, що лежать в основі професійного вибору, було використано методичку визначення основних мотивів вибору професії. Хоча ця методика первинно спрямована на виявлення мотивів вибору професії, у межах нашого дослідження її було розглянуто як інструмент визначення тих первинних мотиваційних підстав, які можуть зберігати регулятивне значення і на етапі реальної професійної діяльності. Це дало змогу оцінити, наскільки вибір сфери публічного управління пов'язаний із престижем, соціальною користю, матеріальними очікуваннями, змістом праці, утилітарними

або творчими мотивами.

З метою аналізу кар'єрно-мотиваційного компонента професійної спрямованості було використано опитувальник «Якорі кар'єри» Е. Шейна. Застосування цієї методики дозволило виявити кар'єрні орієнтації респондентів, зокрема тяжіння до професійної компетентності, менеджменту, автономії, стабільності, служіння, виклику, інтеграції стилів життя та підприємництва. У контексті нашого дослідження ця методика була важливою насамперед для з'ясування того, які типи кар'єрних домагань узгоджуються або конфліктують зі специфікою роботи у публічному секторі.

Окремий блок діагностичних процедур був пов'язаний із вивченням задоволеності працею та особливостей професійної комунікації. Для цього використано методику «Інтегральна задоволеність працею», яка дозволяє оцінити не лише загальний рівень задоволеності працею, а й окремі її складники: інтерес до роботи, задоволеність досягненнями, стосунками з колегами й керівництвом, умовами праці, оплатою, професійною відповідальністю та рівнем домагань. Додатково застосовано методику діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях, яка дозволяє дослідити орієнтацію на прийняття партнера, адекватність його сприймання та досягнення компромісу в процесі формального професійного спілкування.

Статистична обробка емпіричних даних включала методи описової статистики, порівняльний аналіз за t-критерієм Стьюдента, кореляційний аналіз та узагальнювальну інтерпретацію отриманих результатів. На етапі міжгрупового порівняння респонденти були поділені на дві підгрупи: працівники з вищим рівнем інтегральної задоволеності працею та працівники з нижчим рівнем задоволеності працею. Такий підхід є методологічно виправданим, оскільки в теоретичній частині роботи було показано, що задоволеність працею виступає важливим маркером якості трудової мотивації та її психологічної стійкості.

У цілому обрана методична схема дозволила поєднати кілька ключових

площин аналізу: мотиваційну, ціннісну, кар'єрну, комунікативну та суб'єктивно-оціночну. Саме така багатовимірна процедура дослідження дає змогу розглядати позитивну трудову мотивацію не ізольовано, а як інтегральний психологічний феномен, який відображає і внутрішні ресурси особистості, і характер її взаємодії з професійним середовищем.

### **3.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження**

Перший блок результатів стосувався виявлення домінуючих типів мотивації професійної діяльності за методикою К. Замфір у модифікації А. Реана. Отримані дані засвідчили, що у 37 % респондентів домінує внутрішня мотивація, у 34 % — зовнішня позитивна мотивація, а у 29 % — зовнішня негативна мотивація. Така конфігурація показників дозволяє констатувати загалом сприятливу, але не однорідну мотиваційну картину у вибірці. З одного боку, переважання внутрішньої мотивації в найбільшій частки опитаних свідчить про наявність групи працівників, для яких професійна діяльність має власну значущість, пов'язується із самореалізацією та інтересом до змісту праці. З іншого боку, майже дві третини вибірки орієнтуються переважно на зовнішні стимули, причому у частини респондентів домінує саме мотивація уникнення негативних наслідків, що вказує на ризик формування контрольованої й менш психологічно стійкої моделі трудової поведінки.

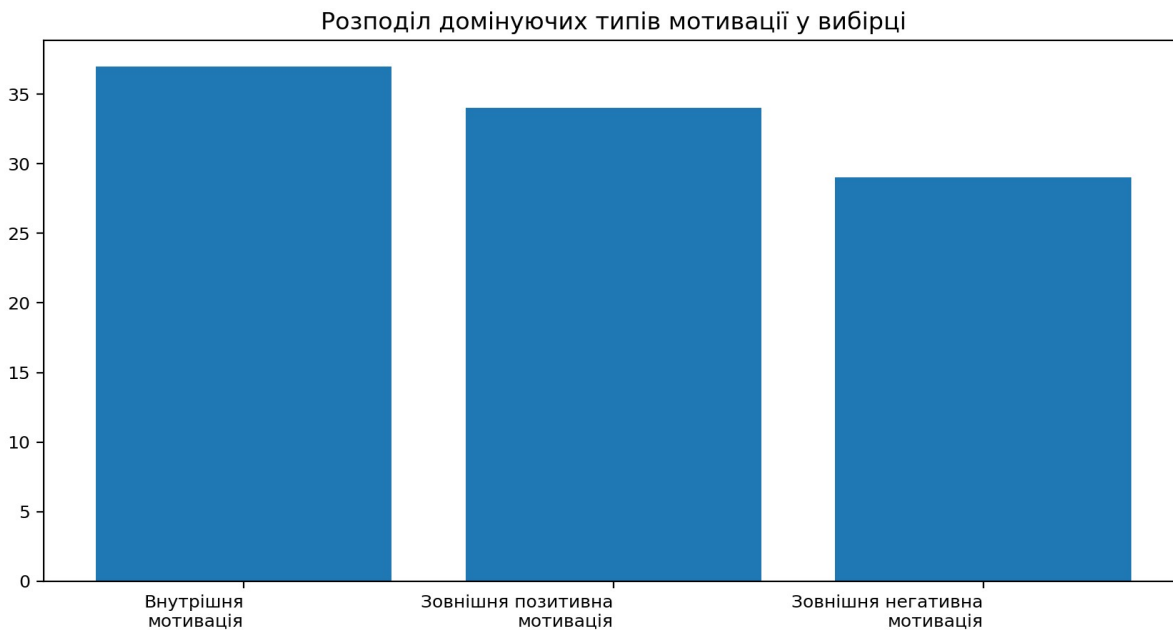


Рис. 3.1. Розподіл домінуючих типів мотивації у вибірці працівників сфери публічного управління

Як видно з наведених результатів, у вибірці не спостерігається різкого переважання якогось одного мотиваційного полюса. Це дає підстави говорити про змішаний мотиваційний профіль працівників публічного сектору, де внутрішні мотиви поєднуються з очікуванням соціального визнання, матеріальної стабільності та прагненням уникнути санкцій чи осуду. Така картина є цілком закономірною для сфери публічного управління, де поряд із суспільною значущістю праці діють жорсткі нормативні обмеження, регламентованість процедур і висока залежність від формального оцінювання.

Другий змістовий блок описового аналізу стосувався реальної структури ціннісних орієнтацій. Найвищі середні показники у вибірці було зафіксовано за цінностями матеріального добробуту (4,25 бала), поваги з боку оточення (3,87 бала) та соціальної значущості діяльності (3,77 бала). Дещо нижчими, але також достатньо виразними, виявилися цінності пізнання нового (3,73 бала) та соціального статусу (3,50 бала). Найменш вираженою виявилася цінність відпочинку (2,23 бала). Отримана конфігурація свідчить, що для працівників публічного сектору важливими є не лише матеріальні умови праці, а й символічні

аспекти професійної ролі — визнання, соціальний авторитет, відчуття суспільної корисності власної роботи.

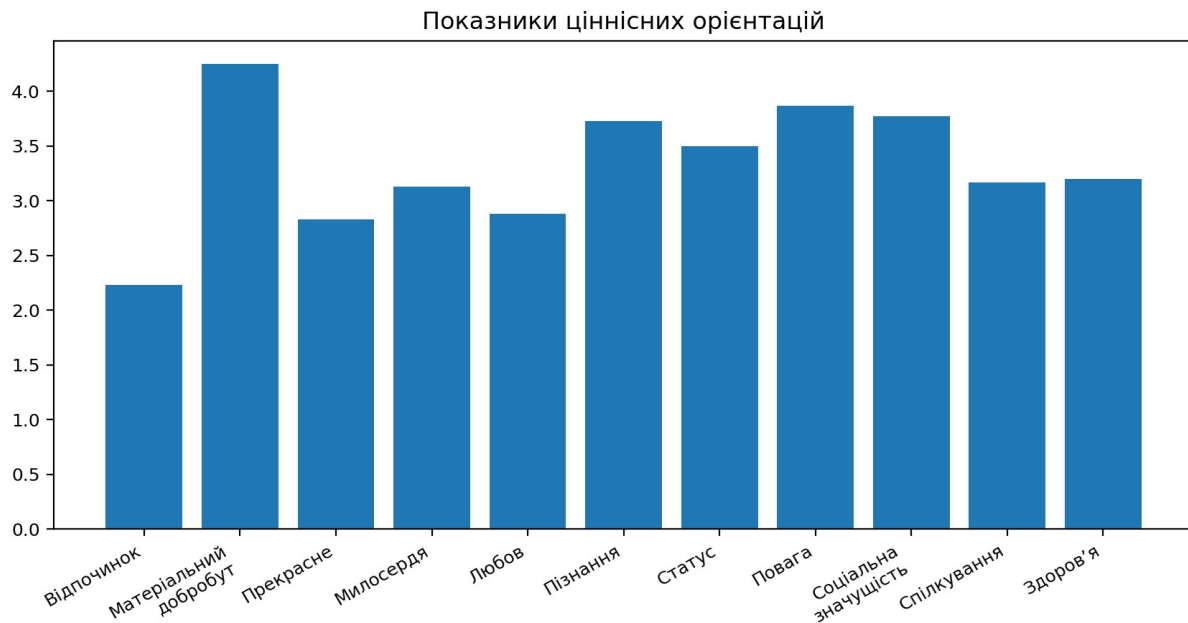


Рис. 3.2. Середні показники ціннісних орієнтацій респондентів

Інтерпретаційно ці результати добре узгоджуються з теоретичними положеннями, викладеними у попередніх розділах. Поєднання матеріальних і статусно-соціальних цінностей вказує на те, що позитивна трудова мотивація в цій професійній групі не може будуватися виключно на апеляції до громадянського обов'язку або лише до заробітної плати. Для неї важливими є одночасно відчуття соціальної значущості роботи, справедливе визнання зусиль і наявність достатньо стабільної матеріальної основи професійного функціонування.

За методикою визначення основних мотивів професійного вибору встановлено, що найвищі середні значення мають престижні мотиви (6,23 бала), соціальні мотиви (6,08 бала) та утилітарні мотиви (6,05 бала). Дещо нижчими виявилися мотиви, пов'язані зі змістом праці (5,73 бала), естетичні мотиви (5,72 бала), матеріальні мотиви (5,65 бала), моральні мотиви (5,55 бала) та пізнавальні мотиви (5,53 бала). Найнижчим показником характеризувалися творчі мотиви (5,32 бала). Хоча різниця між окремими середніми значеннями не є різкою,

загальна тенденція свідчить, що вибір сфери публічного управління найчастіше пов'язувався з престижем, соціальною бажаністю професійної ролі, прагненням бути залученим до суспільно важливих процесів, а також з орієнтацією на відносно впорядковані та прогнозовані умови праці.

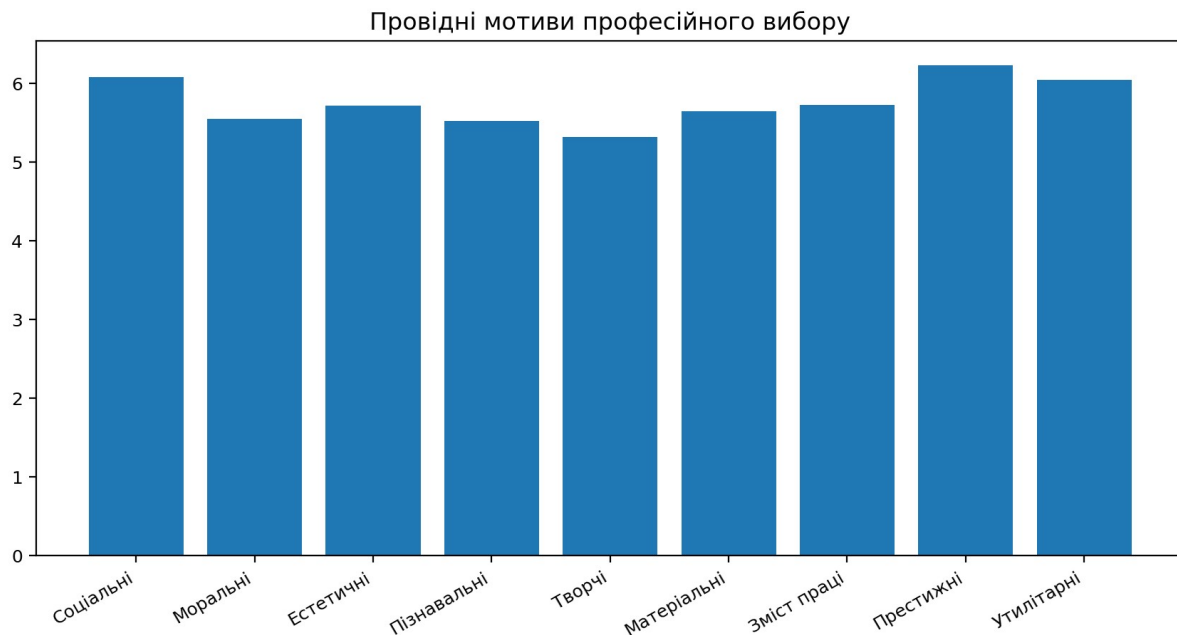


Рис. 3.3. Середні показники мотивів професійного вибору

Найменша вираженість творчих мотивів є логічною з огляду на специфіку роботи у сфері публічного управління, яка часто передбачає дотримання регламенту, послідовність процедур, правову визначеність та обмеженість імпровізації. Це не означає, що в цій сфері взагалі відсутні можливості для творчості, однак вони, очевидно, не становлять для більшості респондентів первинного чинника професійного вибору.

Наступний важливий результат стосується інтегральної задоволеності працею. Дослідження показало, що лише близько третини вибірки (33 %) можна віднести до групи з вищим рівнем задоволеності працею, тоді як для 67 % опитаних характерний нижчий рівень задоволеності. Така пропорція заслуговує особливої уваги, оскільки вказує на значний розрив між формальним перебуванням у професії та суб'єктивним переживанням праці як психологічно благополучної та прийнятної. В межах нашої теми це є важливим індикатором

того, що потенціал позитивної трудової мотивації у публічному секторі реалізується лише частково.

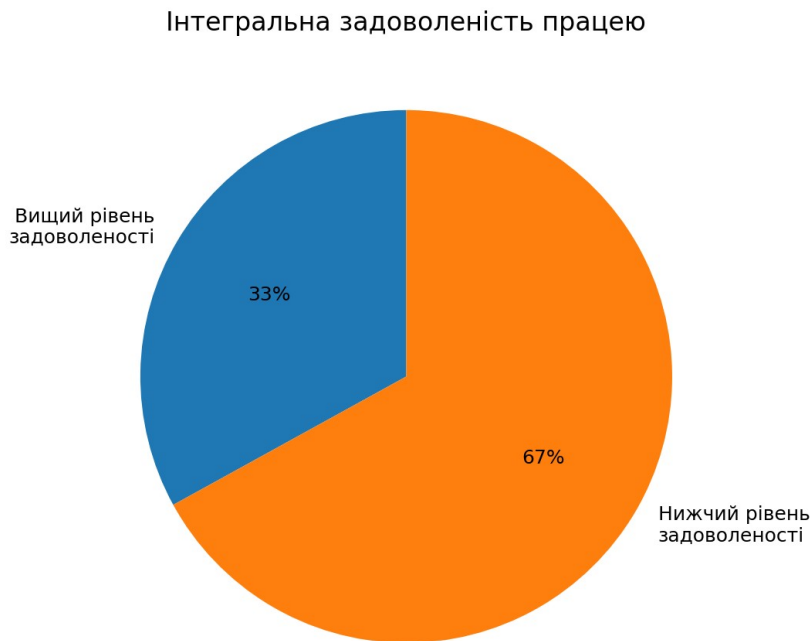


Рис. 3.4. Співвідношення груп із вищим і нижчим рівнем інтегральної задоволеності працею

Важливий матеріал для інтерпретації мотиваційної сфери дали результати за методикою «Якорі кар'єри». Найвищі середні значення виявлено за шкалами «Підприємництво» (34,87 бала), «Інтеграція стилів життя» (25,53 бала) та «Менеджмент» (22,62 бала). Досить близькими за значенням були також показники «Стабільність роботи» (21,85 бала) і «Стабільність місця проживання» (21,53 бала). Водночас нижчими виявилися показники «Служіння» (18,07 бала), «Виклик» (17,47 бала), «Професійна компетентність» (16,92 бала) та особливо «Автономія» (15,12 бала).

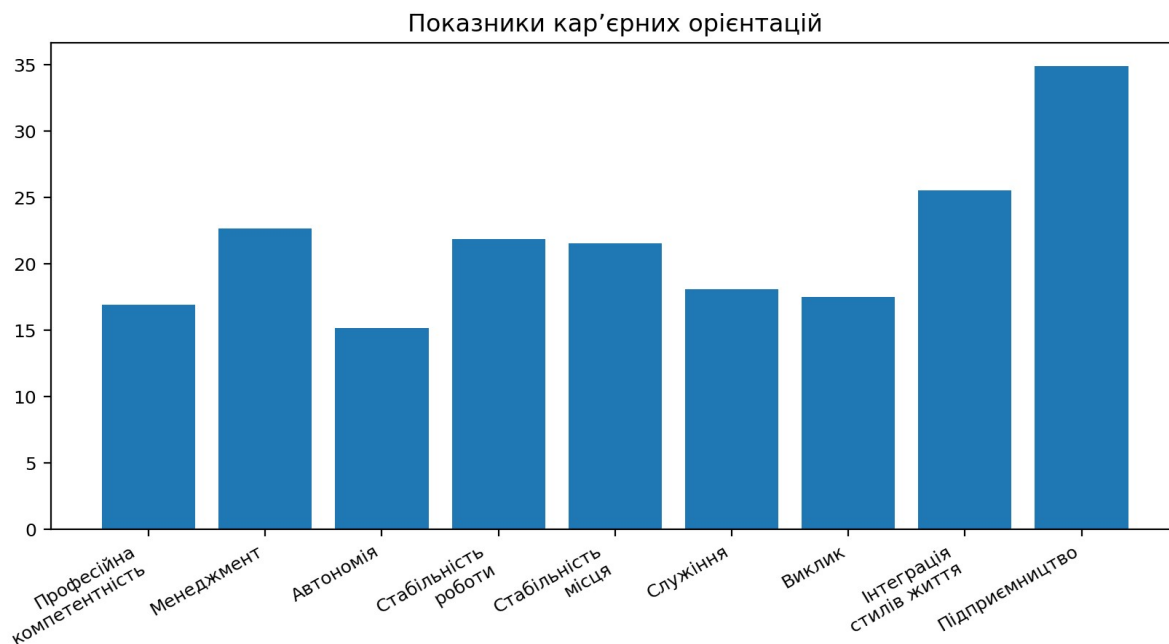


Рис. 3.5. Середні показники кар'єрних орієнтацій респондентів

Отримані результати свідчать про внутрішньо неоднорідний кар'єрний профіль досліджуваної групи. З одного боку, працівники орієнтуються на стабільність і намагання узгодити професійне життя з особистою сферою, що цілком відповідає логіці публічного сектору. З іншого боку, найвищий показник за шкалою «Підприємництво» вказує на наявність у вибірці вираженої потреби у створенні нового, ініціюванні змін і самостійному втіленні власних ідей. Саме цей результат є одним із найцікавіших, оскільки демонструє потенційне напруження між інноваційним, ініціативним запитом частини працівників і реальною регламентованістю публічно-управлінської діяльності.

За методикою діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях найвищим виявився показник орієнтації на досягнення компромісу (18,82 бала), далі — орієнтації на адекватність сприймання і розуміння партнера (16,53 бала) та орієнтації на прийняття партнера (15,43 бала). Відсутність різких розривів між шкалами дозволяє говорити про відносно гармонійний комунікативний профіль респондентів, у якому домінує прагнення до узгодження позицій, пошуку робочого компромісу та збереження функціональної взаємодії.

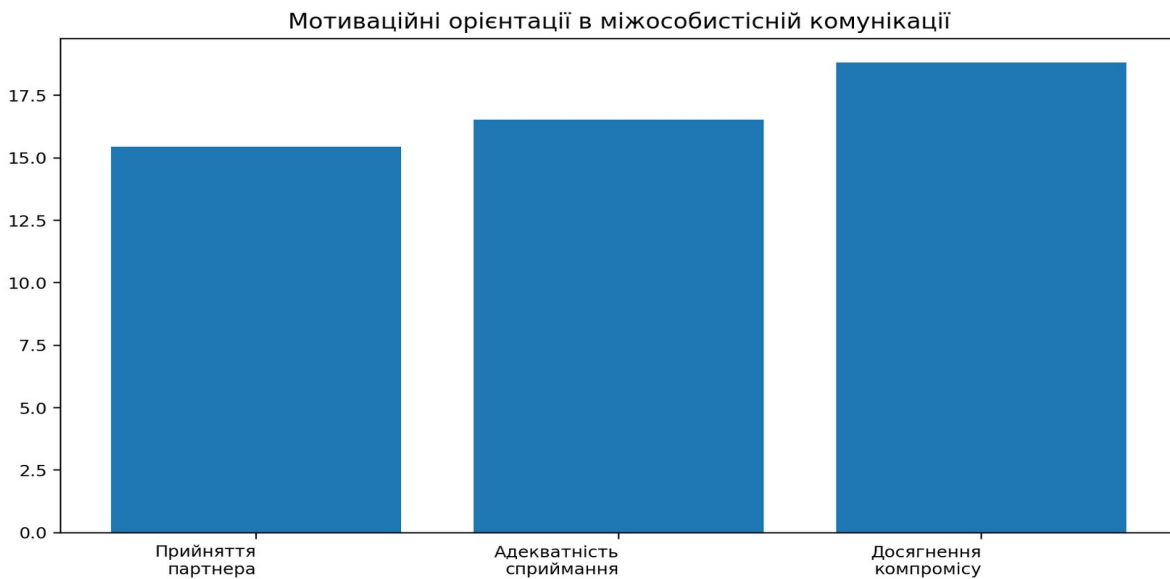


Рис. 3.6. Показники мотиваційних орієнтацій у міжособистісній комунікації

Узагальнення результатів описової статистики дає підстави для такого попереднього висновку: мотиваційна сфера працівників сфери публічного управління має змішаний характер. Вона поєднує прагнення до матеріальної стабільності, соціального статусу та поваги з боку оточення, орієнтацію на суспільну значущість праці, відносно виражений інтерес до управлінських і підприємницьких кар'єрних орієнтацій та прагнення до компромісної міжособистісної взаємодії. Водночас значна частина вибірки демонструє нижчий рівень задоволеності працею, що свідчить про наявність факторів, які обмежують реалізацію позитивної трудової мотивації в реальних організаційних умовах.

З метою уточнення психологічних відмінностей у структурі мотивації було здійснено порівняльний аналіз двох груп респондентів: працівників із вищим рівнем інтегральної задоволеності працею та працівників із нижчим рівнем задоволеності. Такий підхід дав змогу не лише описати середньогрупові тенденції, а й визначити, які саме ціннісні, мотиваційні та кар'єрні показники пов'язані з більш сприятливим переживанням професійної діяльності.

За результатами порівняльного аналізу було встановлено, що працівники з

вищим рівнем задоволеності працею мають вищі середні показники за такими ціннісними орієнтаціями, як почуття прекрасного, любов і соціальний статус. Ці результати можна інтерпретувати як свідчення більш гармонізованого ставлення до професійної діяльності: для таких працівників робота не обмежується лише інструментальною функцією, а поєднується з потребою у позитивних стосунках, внутрішній естетизації життя та переживанні власної професійної вагомості. Іншими словами, вищий рівень задоволеності працею супроводжується не тільки функціональною адаптованістю до професійного середовища, а й певним рівнем ціннісної інтегрованості особистості.

Для працівників із нижчим рівнем задоволеності працею, навпаки, більш вираженими виявилися цінності милосердя, пізнання, поваги та суспільного визнання. На перший погляд така конфігурація може видаватися суперечливою, однак у психологічному плані вона є доволі зрозумілою. Ймовірно, частина респондентів із нижчою задоволеністю працею має вищі очікування щодо соціальної значущості, суспільного визнання та можливостей розвитку, ніж реально отримує в поточному професійному середовищі. Тому сама наявність високих гуманістичних або пізнавальних цінностей ще не гарантує позитивної мотивації; вирішальним є те, наскільки організація дає змогу цим цінностям реалізуватися у трудовій діяльності.

Важливий результат отримано за шкалами кар'єрних орієнтацій. Працівники з нижчим рівнем задоволеності працею мали вищі показники за орієнтаціями «автономія» та «підприємництво». Цей висновок є одним із найбільш методологічно значущих у межах дослідження, оскільки він безпосередньо пов'язує характер організаційного середовища з особистісними кар'єрними домаганнями. Особи, які сильніше орієнтовані на незалежність, свободу у способах виконання роботи, самостійність у прийнятті рішень та створення нових проєктів, природно відчувають більше обмежень у жорстко регламентованому середовищі публічного сектору. Саме тому для цієї частини вибірки характерне зниження суб'єктивної задоволеності працею.

Отримані дані добре узгоджуються з положеннями другого розділу про роль організаційного середовища у формуванні позитивної трудової мотивації. Якщо професійне середовище недостатньо підтримує автономію, ініціативу та можливість впливу, то працівники з вираженими підприємницькими й автономними орієнтаціями не втрачають самі по собі мотиваційного потенціалу, але починають переживати невідповідність між власними внутрішніми настановами та реальною організаційною структурою. Саме така невідповідність, імовірно, виступає джерелом зниження задоволеності працею у частини респондентів.

Порівняння мотиваційного комплексу також засвідчило, що група з вищою задоволеністю працею характеризується вищими середніми значеннями внутрішньої мотивації та дещо вищими показниками зовнішньої позитивної мотивації. Цей результат є цілком очікуваним і підтверджує теоретичну логіку роботи: позитивне переживання праці пов'язане не лише з наявністю зовнішніх стимулів, а насамперед із тим, що професійна діяльність має для людини власну значущість і приносить відчуття змістовності. Водночас зовнішня позитивна мотивація у цій групі не суперечить внутрішній, а, ймовірно, виступає її підтримувальним чинником.

Щодо зовнішньої негативної мотивації, її показники не дають підстав для однозначно лінійної інтерпретації. Хоча в масиві даних зафіксовано міжгрупові відмінності, сам по собі цей показник виявився менш інформативним для розмежування двох груп, ніж внутрішня мотивація, кар'єрні орієнтації на автономію та підприємництво і ціннісно-сміслові розходження. Така ситуація свідчить, що негативне зовнішнє стимулювання може бути присутнім у робочому контексті обох груп, однак не виступає єдиним або головним пояснювальним чинником задоволеності працею.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна стверджувати, що вищий рівень задоволеності працею пов'язаний з більшою внутрішньою включеністю у професійну діяльність, а нижчий — із переживанням розриву між

особистісними кар'єрними орієнтаціями й реальними можливостями професійного середовища. Таким чином, позитивна трудова мотивація виявляється тісно пов'язаною не тільки з системою стимулювання, а і з тим, наскільки робота дає змогу людині реалізувати власні цінності, спосіб професійного самоствердження та бажаний стиль професійної саморегуляції.

Проведений кореляційний аналіз дав змогу перейти від опису окремих показників до виявлення взаємозв'язків між різними компонентами мотиваційної сфери. Саме цей етап є особливо важливим, оскільки дозволяє розглядати позитивну трудову мотивацію не як суму розрізнених характеристик, а як систему взаємопов'язаних психологічних змінних.

Насамперед виявлено прямий зв'язок між інтегральною задоволеністю працею та матеріальними мотивами вибору професії ( $r = 0,43$ ;  $p < 0,05$ ). Цей результат не слід тлумачити спрощено як доказ того, що задоволеність працею визначається лише оплатою. Радше він свідчить про інше: якщо працівник спочатку пов'язував професійний вибір із потребою в матеріальній стабільності, то за умов відносно реалізованих очікувань він демонструє вищий рівень задоволеності працею. Для публічного сектору це особливо важливо, оскільки матеріальна передбачуваність і соціальні гарантії часто виступають не стільки джерелом натхнення, скільки базовою умовою психологічної стабільності професійної діяльності.

Виявлено також низку кореляцій, що пов'язують професійні мотиви з цінностями та міжособистісними орієнтаціями. Зокрема, матеріальні мотиви професійного вибору прямо пов'язані з цінністю соціального статусу та поваги з боку оточення, а також обернено — з орієнтацією на прийняття партнера. У психологічному сенсі це означає, що посилення інструментального, статусно-орієнтованого ставлення до роботи може супроводжуватися певним зниженням відкритості до безумовного прийняття іншого в професійній взаємодії. Отже, надмірне зосередження на зовнішніх вигодах і соціальному ранзі здатне звужувати гуманістичний компонент професійної комунікації.

Змістовно важливими виявилися і зв'язки між мотиваційним комплексом та ціннісними показниками. Внутрішня мотивація прямо корелює з цінністю поваги, що дозволяє інтерпретувати її як несутю індивідуалістичний феномен. Для працівників публічного сектору внутрішня мотивація пов'язана не лише з інтересом до самої діяльності, а й із прагненням зберігати професійну гідність, взаємоповагу та соціально схвалюваний стиль взаємодії. Зовнішня позитивна мотивація, своєю чергою, прямо пов'язана із цінністю статусу, що є цілком закономірним: очікування винагороди, престижу й позитивного визнання органічно поєднується з орієнтацією на більш високе соціальне положення.

Обернений зв'язок між зовнішньою негативною мотивацією та цінністю праці свідчить, що посилення унікальної, захисної регуляції професійної поведінки супроводжується ослабленням внутрішнього ціннісного ставлення до самої праці. Іншими словами, коли діяльність дедалі більше переживається через страх критики, санкцій або несприятливих наслідків, сама праця втрачає для працівника самостійну психологічну вагу. Це повністю узгоджується з теоретичними положеннями першого та другого розділів, у яких наголошувалося на відмінності між продуктивною позитивною мотивацією та контрольованими, менш стійкими формами професійної регуляції.

Окремо слід звернути увагу на комунікативний блок взаємозв'язків. Орієнтація на досягнення компромісу прямо пов'язана з цінністю прекрасного, любові, поваги та автономії. У науковому плані цей результат свідчить, що здатність до професійного компромісу не є лише функціональною навичкою адаптації, а ґрунтується на ширшому особистісному підґрунті — на повазі до інших, цінуванні гармонії, збереженні особистої гідності та відносній самостійності в прийнятті рішень. Для професійної сфери публічного управління це має практичну цінність, адже показує, що конструктивна комунікація є не другорядним соціальним бонусом, а важливим ресурсом підтримання позитивної трудової мотивації.

Узагальнення кореляційного аналізу дозволяє виокремити три ключові

тенденції. По-перше, позитивна трудова мотивація у вибірці пов'язана з поєднанням внутрішньої регуляції праці, цінності поваги, професійної значущості та задоволеності працею. По-друге, зовнішньо орієнтований мотиваційний контур тісно пов'язаний зі статусними та матеріальними очікуваннями. По-третє, якість міжособистісної взаємодії опосередковує зв'язок між мотивацією та переживанням професійного середовища, що особливо важливо для сфери, де значна частина завдань розв'язується у процесі координації, погодження та комунікації.

Таким чином, емпіричні результати підтверджують загальну логіку дослідження: позитивна трудова мотивація формується не як ізольований внутрішній стан, а як інтегративний психологічний феномен, у якому взаємодіють цінності, тип мотиваційної регуляції, задоволеність працею, кар'єрні орієнтації та особливості професійної комунікації. Це означає, що практична робота з мотивацією працівників публічного сектору повинна бути комплексною і спиратися як на особистісні, так і на організаційні механізми впливу.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо формування позитивної трудової мотивації працівників сфери публічного управління**

Отримані емпіричні результати дозволяють сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на посилення позитивної трудової мотивації працівників сфери публічного управління. Рекомендації ґрунтуються як на даних проведеного дослідження, так і на положеннях, обґрунтованих у теоретичних розділах роботи. Їхня основна мета полягає в переході від переважно зовнішньо контрольованого стимулювання праці до такої організації професійного середовища, яка підтримує внутрішню зацікавленість, професійну гідність, відчуття компетентності й соціальну значущість діяльності.

По-перше, доцільно посилювати автономну складову професійної мотивації. Це передбачає не скасування регламентів, що неможливо для

публічного сектору, а розширення меж професійної самостійності в тих питаннях, де це не суперечить нормативним вимогам. Працівникові важливо мати можливість впливати на спосіб виконання завдань, брати участь в обговоренні рішень, отримувати пояснення щодо логіки доручень і відчувати себе не лише виконавцем, а й суб'єктом професійної діяльності. Особливо значущою така рекомендація є для працівників із вираженими орієнтаціями на автономію та підприємництво, оскільки саме вони виявили нижчу задоволеність працею за умов жорстко регламентованого середовища.

По-друге, необхідно забезпечити більшу прозорість і справедливість системи професійного оцінювання та визнання. Дослідження показало високу значущість для респондентів матеріального добробуту, поваги та соціального статусу, а також зв'язок між задоволеністю працею й матеріальними очікуваннями. Це означає, що позитивна мотивація в публічному секторі неможлива без зрозумілих критеріїв оцінювання, передбачуваних процедур винагородження, послідовності управлінських рішень та поважного ставлення до працівника. Працівник має бачити, що його внесок не є анонімним і що професійні зусилля мають реальні наслідки у вигляді визнання, підтримки та справедливої оцінки.

По-третє, важливо посилити смисловий компонент праці. У вибірці високими виявилися показники соціальної значущості роботи, а також соціальних мотивів професійного вибору. Це дає підстави рекомендувати керівникам і організаціям систематично підкреслювати суспільну користь виконуваної праці, демонструвати працівникам результати їхнього внеску, показувати, як саме адміністративна чи сервісна діяльність впливає на якість життя громадян. Для працівників публічної сфери усвідомлення користі власної роботи є одним із найважливіших джерел позитивної мотивації, особливо в тих випадках, коли зовнішні стимули не можуть істотно зростати.

По-четверте, доцільно розвивати систему зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок повинен бути конкретним, коректним, орієнтованим на вдосконалення

діяльності, а не на приниження або контроль заради контролю. Для працівників важливо не лише знати, що саме виконано добре чи недостатньо добре, а й розуміти, як вони можуть покращити результат, у чому полягає їхній професійний прогрес і які ресурси організація готова надати для подальшого розвитку. Такий підхід підсилює відчуття компетентності та перетворює оцінювання на ресурс мотивації, а не на фактор тривоги.

По-п'яте, рекомендується розширювати можливості професійного розвитку, навчання та участі в змінах. Високі показники підприємницької орієнтації та інтересу до управлінського впливу свідчать, що значна частина працівників має нереалізований потенціал ініціативності. Тому доцільно створювати внутрішні майданчики для подання ідей, участі в проєктних групах, розробки локальних інновацій, професійного стажування, міні-тренінгів та обміну кращими практиками. Якщо працівник бачить можливість розвиватися в межах організації, імовірність його відчуження від праці суттєво зменшується.

По-шосте, слід цілеспрямовано підтримувати якісний соціально-психологічний клімат і культуру професійної комунікації. Отримані дані засвідчили достатньо високу орієнтацію працівників на компроміс і адекватне сприймання партнера. Це є ресурсом, який варто підтримувати через командні форми обговорення, супервізійні зустрічі, ненасильницькі комунікативні практики, розвиток навичок конструктивного зворотного зв'язку й профілактику комунікативного виснаження. Для сфери публічного управління, де професійне навантаження часто поєднується з необхідністю взаємодії з великою кількістю людей, атмосфера поваги та психологічної безпеки є вагомим умовою збереження позитивної мотивації.

По-сьоме, бажано запроваджувати диференційований підхід до мотивації різних категорій працівників. Емпіричні дані показали, що вибірка є неоднорідною: частина працівників більше орієнтується на внутрішню значущість роботи, інша — на матеріальну стабільність і статус, ще інша — на автономію та ініціативу. Відтак єдиний універсальний механізм стимулювання

не буде однаково ефективним для всіх. Більш продуктивним є поєднання базових інструментів справедливого матеріального забезпечення із варіативними способами психологічного стимулювання: розширенням відповідальності, участю у проєктах, публічним визнанням досягнень, підтримкою кар'єрного зростання або гнучкішими форматами професійної взаємодії.

По-восьме, необхідно здійснювати регулярний моніторинг задоволеності працею як важливого індикатора якості трудової мотивації. Те, що дві третини респондентів продемонстрували нижчий рівень задоволеності працею, свідчить про потребу не лише в разових мотиваційних заходах, а в систематичному психологічному супроводі організаційних процесів. Опитування, інтерв'ю, фокус-групи та внутрішні діагностичні зрізи можуть допомогти виявляти джерела професійного виснаження, зони несправедливості, дефіцит ресурсів або невідповідність між вимогами роботи і кар'єрними очікуваннями працівників.

Отже, практична робота з формування позитивної трудової мотивації у працівників сфери публічного управління має бути комплексною, системною і психологічно обґрунтованою. Вона повинна поєднувати підтримку автономії, справедливість, розвитковий зворотний зв'язок, професійне визнання, змістовне пояснення суспільної користі праці, можливості розвитку та збереження психологічно безпечного комунікативного простору. Саме така система заходів найбільше відповідає емпірично виявленим особливостям мотиваційної сфери досліджуваних працівників.

### **Висновки до розділу 3**

Емпіричне дослідження засвідчило, що мотиваційна сфера працівників сфери публічного управління є неоднорідною та поєднує як конструктивні, так і потенційно проблемні елементи. У вибірці переважають внутрішня та зовнішня позитивна мотивація, однак значна частка респондентів орієнтується і на зовнішню негативну регуляцію, що свідчить про збереження контрольованих форм трудової поведінки. Провідними цінностями виявилися матеріальний

добробут, повага та соціальна значущість, а серед мотивів професійного вибору — престижні, соціальні та утилітарні мотиви. Це дозволяє стверджувати, що позитивна трудова мотивація в цій професійній групі формується на перетині прагнення до стабільності, суспільного визнання та відчуття користі власної праці.

Установлено, що працівники з вищим рівнем задоволеності працею характеризуються вищими показниками внутрішньої мотивації та більш гармонізованою ціннісною сферою, тоді як для працівників із нижчим рівнем задоволеності більш типовими є кар'єрні орієнтації на автономію та підприємництво, які не завжди можуть бути реалізовані в умовах регламентованого публічного сектору. Кореляційний аналіз підтвердив зв'язок позитивної трудової мотивації із задоволеністю працею, цінністю поваги, статусними й матеріальними очікуваннями, а також з особливостями професійної комунікації. У сукупності це свідчить, що позитивна трудова мотивація є інтегративним феноменом, у якому поєднуються індивідуально-ціннісні, кар'єрні та організаційні компоненти.

На підставі отриманих результатів обґрунтовано доцільність практичної роботи у таких напрямках: підтримка автономії працівників, посилення справедливості й прозорості оцінювання, розвиток змістовного зворотного зв'язку, розширення можливостей професійного зростання, підкреслення суспільної значущості праці та збереження психологічно безпечного комунікативного середовища. Таким чином, емпіричний етап дослідження підтвердив основні теоретичні положення роботи й створив підґрунтя для практичних рекомендацій щодо формування позитивної трудової мотивації у працівників.

## ВИСНОВКИ

У нашій кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне та емпіричне дослідження психологічних засад формування позитивної трудової мотивації у працівників. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних умовах професійна діяльність дедалі більше залежить не лише від рівня кваліфікації працівника, а й від характеру його внутрішнього ставлення до праці, рівня залученості, професійної відповідальності, готовності до розвитку та здатності підтримувати конструктивну активність упродовж тривалого часу. У зв'язку з цим позитивна трудова мотивація постає як важлива психологічна умова ефективної професійної діяльності, задоволеності працею та психологічного благополуччя особистості.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що мотивація у психологічній науці є складним, багатовимірним і динамічним феноменом, який охоплює систему внутрішніх і зовнішніх спонукань, що визначають виникнення, спрямування, інтенсивність і стійкість поведінки. Доведено, що мотивація не зводиться лише до окремого мотиву, потреби чи стимулу, а включає потреби, цінності, інтереси, очікування, цілі, емоційні переживання та механізми саморегуляції. Саме тому трудову мотивацію доцільно розглядати як інтегративне психологічне утворення, яке відображає не тільки готовність особистості до праці, а й рівень її внутрішнього прийняття професійної діяльності, ступінь смислової включеності та якість ставлення до роботи.

Аналіз основних теорій трудової мотивації показав, що пояснення професійної активності працівника потребує поєднання кількох наукових підходів. Змістові теорії дали змогу розкрити роль потреб, цінностей і внутрішніх джерел активності; процесуальні теорії — значення очікувань, справедливості, цілепокладання та оцінки результату; сучасні інтегративні концепції — передусім роль якості мотивації, автономності регуляції, задоволення базових психологічних потреб і впливу організаційного

середовища. На цій основі обґрунтовано, що позитивна трудова мотивація формується не лише через зовнішнє стимулювання, а передусім через внутрішнє прийняття праці, переживання її значущості, розвиток компетентності, відчуття автономії та включеність у підтримувальне соціально-професійне середовище.

У роботі встановлено, що позитивна трудова мотивація є якісно особливою формою мотиваційної регуляції, за якої професійна діяльність сприймається працівником як особистісно значуща, психологічно прийнятна, змістовна та така, що відкриває можливості для реалізації власних здібностей. Її характерними ознаками є автономність, усвідомлене прийняття професійних цілей, переживання смислу праці, відчуття компетентності, відповідальність, залученість, ініціативність, орієнтація на розвиток і поєднання результативності з психологічним благополуччям. На відміну від зовнішньо контрольованої або суто формальної мотивації, позитивна трудова мотивація забезпечує більш стійкий, зрілий і психологічно конструктивний характер професійної активності.

У другому розділі доведено, що формування позитивної трудової мотивації зумовлюється комплексом взаємопов'язаних чинників. До внутрішньоособистісних чинників належать цінності, смисложиттєві орієнтації, самоефективність, внутрішній локус контролю, відповідальність, цілеспрямованість, проактивність і готовність до професійного розвитку. До діяльнісних чинників належать зміст роботи, її структурованість, автономія, різноманітність завдань, можливість бачити результат праці та отримувати зворотний зв'язок. До соціально-організаційних чинників належать стиль керівництва, справедливість, психологічна безпека, клімат у колективі, визнання досягнень, підтримка з боку керівництва та наявність ресурсів для професійного зростання. Отже, позитивна мотивація формується лише за умови узгодження особистісних ресурсів працівника з психологічно сприятливо організованим професійним середовищем.

Емпіричне дослідження, проведене серед працівників сфери публічного управління, підтвердило теоретичні положення роботи. Встановлено, що

мотиваційна сфера досліджуваних є неоднорідною: у частини респондентів переважає внутрішня мотивація, у частини — зовнішня позитивна, а в окремої групи — зовнішня негативна мотивація. Це дало підстави стверджувати, що у професійному середовищі публічного сектору одночасно функціонують як конструктивні, так і контрольовані форми мотиваційної регуляції. Провідними цінностями виявилися матеріальний добробут, повага з боку оточення та соціальна значущість праці, а серед мотивів професійного вибору — престижні, соціальні та утилітарні мотиви. Отримані результати свідчать, що позитивна трудова мотивація у цій професійній групі формується на перетині прагнення до стабільності, суспільного визнання, професійної значущості та матеріальної забезпеченості.

Встановлено, що працівники з вищим рівнем задоволеності працею характеризуються вищими показниками внутрішньої мотивації та більш гармонізованою ціннісною структурою. Натомість працівники з нижчим рівнем задоволеності частіше виявляють орієнтації на автономію та підприємництво, які не завжди можуть бути реалізовані в умовах регламентованого професійного середовища публічного сектору. Це дає підстави стверджувати, що невідповідність між індивідуальними кар'єрними орієнтаціями працівника та реальною структурою організаційного середовища може виступати чинником зниження задоволеності працею і послаблення позитивної мотивації. Кореляційний аналіз також підтвердив наявність зв'язків між позитивною трудовою мотивацією, задоволеністю працею, цінністю поваги, статусними й матеріальними очікуваннями, а також особливостями професійної комунікації.

На підставі результатів дослідження підтверджено висунуте припущення про те, що позитивна трудова мотивація працівників зростає за умови поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких особливе значення мають змістовність праці, підтримка автономії, відчуття компетентності, справедлива оцінка результатів діяльності, визнання досягнень, чіткість професійних цілей і сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас

встановлено, що відсутність або слабкість цих умов призводить до посилення контрольованої мотивації, орієнтації на уникнення негативних наслідків, зниження задоволеності працею та ризику професійного відчуження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в діяльності керівників, організаційних психологів, фахівців з управління персоналом та управлінських структур для розроблення програм підтримки позитивної трудової мотивації працівників. До найбільш доцільних напрямів такої роботи належать: підтримка автономії працівника в межах професійної ролі, підвищення прозорості та справедливості оцінювання, розвиток якісного зворотного зв'язку, створення умов для професійного навчання і зростання, посилення відчуття суспільної значущості праці, розвиток психологічно безпечного комунікативного середовища та впровадження гнучкіших, диференційованих підходів до мотиваційного впливу.

Отже, мету дослідження досягнуто, поставлені завдання виконано. Проведене дослідження дало змогу поглибити наукове розуміння психологічних засад формування позитивної трудової мотивації у працівників та показало, що така мотивація є результатом складної взаємодії особистісних ресурсів, змісту професійної діяльності та організаційного середовища. Позитивна трудова мотивація виступає не лише умовою ефективності праці, а й важливою передумовою професійної самореалізації, психологічної стійкості та збереження внутрішньої цілісності особистості у трудовій діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бавико О.Є., Чичановський І.О., Букреева І.В., Орлов А.В. Формування ціннісних орієнтацій особистості [Електронний ресурс] / О.Є. Бавико, І.О. Чичановський, І.В. Букреева, А.В. Орлов // Матеріали конференції МГПУ
2. Глова І. В., Малімон Л. Я. Мотиваційні особливості професійної діяльності в системі державної служби / І.В. Глова, Л.Я. Малімон // Психологічні перспективи. – 2011. – Випуск 17. – С. 48-56.
3. Гуменюк В.А. Становлення публічної служби в Україні / В.А. Гуменюк // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ. НАДУ «Магістр», 2006. – Вип. 2 – Ч 2. – С. 227 – 233.
4. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 156 с.
5. Дмитерко-Карабин Х.М. Особливості смисложиттєвої проблематики особистості в період юності / Х.М. Дмитерко-Карабин // Вісник Прикарпатського університету ім. В.Стефаника. Філософські і психологічні науки. – Випуск 5. – Івано-Франківськ: «Плай», 2003. – С.158-165.
6. Дмишко О. Сенсожиттєві орієнтації осіб з різними рівнями інтернальності [Електронний ресурс] / О. Дмишко // Журнал «Наука і освіта». – Спецвипуск. Теоретико-методологічні засади дослідження особистості. – Одеса – 2009 р. – №6. – С. 114-117. – Режим доступу до журналу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc.../Dmyshko.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc.../Dmyshko.htm)
7. Занюк С.С. Психологія мотивації / С.С. Занюк – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
9. Кравченко М.В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології /

М.В. Кравченко // Вісник УАДУ. – 2003. – № 3. – С. 95 – 101.

10. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник / Я.В. Крушельницька – К. : КНЕУ, 2003. – 367 с.

11. Кудріна Т.С. Психологія мотивації: теорія та експеримент : навч. посіб. / Т.С. Кудріна. – К. : Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2006. – 214 с

12. Ліфарева Н.В. Психологія особистості: Навчальний посібник / Н.В. Ліфарева – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 240 с

13. Матвійшин Є. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців / Є. Матвійшин, В. Максимишин // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 5. – С. 449- 455.

14. Озірська С. М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки державних службовців / С.М. Озірська // Вісник УАДУ. – 1997. – № 3-4. – С.42-49.

15. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: [монографія] / В.М. Олуйко. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

16. Орбан-Лембрик Л.Е Соціальна психологія: Навч. посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик – К.: Академвид, 2005. – 446 с.

17. Основи психології: Підручник / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. – 4-те вид., стереотип. – К.: Либідь, 1999. – 632 с.

18. Охотський Є. В. Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі / Є. В. Охотський. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 82 с.

19. Пахомова Т.І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби / Т.І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. У 2-х ч.– Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – Вип. 2 (29). – Ч 2. – С. 253 – 258 с.

20. Петренко О. С. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 /

Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентіві України. — Д., 2008. — 20с.

21. Психологія особистості: Словник-довідник / За редакцією П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. — К.: Рута, 2001. — 320 с.

22. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К.: ВД «Професіонал», 2005. — 336 с.

23. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : [монографія] / С. Серьогін. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. — 456 с.

24. Серьогін С.М. Нормативно – правове забезпечення кадрової ротації в системі державної служби (частина 1) / С. Серьогін, О. Антонова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / ред. кол. С. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. — Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2008. - Вип. 2 (32). - С. 187-197.

25. Слабко Я. Я., Касілов І. І. Основні напрямки вдосконалення мотивування трудової поведінки працівників ТОВ «Восток-Руда» / Я.Я. Слабко, І.І. Касілов // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. — 2013. — Випуск 57. — С. 211-220.

26. Слюсаренко О. Мотивація як умова і чинник професійного удосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців / О. Слюсарченко // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: Матеріали наук.-практ. конф., м.Київ, 31 трав. 2006 р.: У 2 т. / За заг. ред.. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева — К.: Вид-во НАДУ, 2006. — Т. 1. — С. 387-389.

27. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера: навч. посіб.// Передмова Шепелюк Г. О / Г.Л. Чайка. — К. : Заня, 2007. — 420 с. — (Вища освіта ХХІ століття).

28. Adams, J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.

29. Adams, J. S. Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67, no. 5. P. 422–436.

30. Alderfer, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. Vol. 4, no. 2. P. 142–175.
31. Alderfer, C. P. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York : Free Press, 1972. 255 p.
32. Bakker, A. B., Albrecht, S. L. Work engagement: current trends. *Career Development International*. 2018. Vol. 23, no. 1. P. 4–11.
33. Bakker, A. B., Demerouti, E. The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22, no. 3. P. 309–328.
34. Bakker, A. B., Demerouti, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*. 2008. Vol. 13, no. 3. P. 209–223.
35. Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. I. Burnout and work engagement: the JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 389–411.
36. Bandura, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, no. 2. P. 191–215.
37. Barrick, M. R., Mount, M. K., Li, N. The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*. 2013. Vol. 38, no. 1. P. 132–153.
38. Barrick, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M. Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, no. 1. P. 43–51.
39. Blustein, D. L., Lysova, E. I., Duffy, R. D. Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 289–314.
40. Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer, R. L. Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60, no. 3. P. 254–264.
41. Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64, no. 1. P. 89–136.

42. Colquitt, J. A., Zipay, K. P. Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2015. Vol. 2. P. 75–99.
43. Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*. 2010. Vol. 95, no. 5. P. 834–848.
44. Crewson, P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1997. Vol. 7, no. 4. P. 499–518.
45. Deci, E. L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1971. Vol. 18, no. 1. P. 105–115.
46. Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*. 1989. Vol. 74, no. 4. P. 580–590.
47. Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*. 1999. Vol. 125, no. 6. P. 627–668.
48. Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 19–43.
49. Dirks, K. T., de Jong, B. Trust within the workplace: a review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2022. Vol. 9.
50. Edmondson, A. C., Bransby, D. P. Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10.
51. Gagné, M., Deci, E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26, no. 4. P. 331–362.
52. Gagné, M., Forest, J. The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*.

2008. Vol. 49, no. 3. P. 225–232.

53. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., Malorni, A. The Motivation at Work Scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*. 2010. Vol. 70, no. 4. P. 628–646.

54. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., et al. The Multidimensional Work Motivation Scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015. Vol. 24, no. 2. P. 178–196.

55. Gallup. *State of the Global Workplace: 2025 Report*. Washington, DC : Gallup, 2025.

56. Grant, A. M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, no. 2. P. 393–417.

57. Grant, A. M., Gino, F. A little thanks goes a long way: explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2010. Vol. 98, no. 6. P. 946–955.

58. Grant, A. M., Shandell, M. S. Social motivation at work. *Annual Review of Psychology*. 2022. Vol. 73.

59. Hackman, J. R., Oldham, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol. 16, no. 2. P. 250–279.

60. Hackman, J. R., Oldham, G. R. *Work Redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1980. 330 p.

61. Hakanen, J. J., Kaltainen, J. Work engagement: feeling happy, motivated, and resilient at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2026. Vol. 13.

62. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, no. 2. P. 268–279.

63. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard*

*Business Review*. 1968. Vol. 46, no. 1. P. 53–62.

64. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

65. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, no. 5. P. 1332–1356.

66. Judge, T. A., Bono, J. E. Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86, no. 1. P. 80–92.

67. Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., Locke, E. A. Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*. 2005. Vol. 90, no. 2. P. 257–268.

68. Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, no. 3. P. 530–541.

69. Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, no. 4. P. 692–724.

70. Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D., eds. *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York : Routledge, 2008. 672 p.

71. Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R. E. Motivation related to work: a century of progress. *Journal of Applied Psychology*. 2017. Vol. 102, no. 3. P. 338–355.

72. Kim, S., Vandenabeele, W. A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 70, no. 5. P. 701–709.

73. Kluger, A. N., DeNisi, A. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback

intervention theory. *Journal of Applied Psychology*. 1996. Vol. 81, no. 2. P. 254–284.

74. Locke, E. A., Latham, G. P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1990. 413 p.

75. Locke, E. A., Latham, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57, no. 9. P. 705–717.

76. Locke, E. A., Latham, G. P. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*. 2006. Vol. 15, no. 5. P. 265–268.

77. Macey, W. H., Schneider, B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 2008. Vol. 1, no. 1. P. 3–30.

78. Maslow, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, no. 4. P. 370–396.

79. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, 1954. 411 p.

80. May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89, no. 1. P. 11–37.

81. McClelland, D. C. *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1987. 663 p.

82. McClelland, D. C. *The Achieving Society*. Princeton, NJ : Van Nostrand, 1961. 512 p.

83. McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960. 246 p.

84. Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91, no. 6. P. 1321–1339.

85. Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T. Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2006. Vol. 27, no. 8. P. 1057–1087.

86. Oldham, G. R., Hackman, J. R. Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*. 2010. Vol. 31, no. 2–3. P. 463–479.
87. Parker, S. K. Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*. 2014. Vol. 65. P. 661–691.
88. Perry, J. L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996. Vol. 6, no. 1. P. 5–22.
89. Perry, J. L., Hondeghem, A., eds. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford : Oxford University Press, 2008. 368 p.
90. Perry, J. L., Hondeghem, A., Wise, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 70, no. 5. P. 681–690.
91. Perry, J. L., Wise, L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50, no. 3. P. 367–373.
92. Rainey, H. G. Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*. 1982. Vol. 16, no. 4. P. 288–302.
93. Rich, B. L., LePine, J. A., Crawford, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53, no. 3. P. 617–635.
94. Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*. 2010. Vol. 30. P. 91–127.
95. Ryan, R. M., Deci, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25, no. 1. P. 54–67.
96. Ryan, R. M., Deci, E. L. Self-determination theory and the facilitation of

intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, no. 1. P. 68–78.

97. Ryan, R. M., Deci, E. L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.

98. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 2006. Vol. 66, no. 4. P. 701–716.

99. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 2002. Vol. 3, no. 1. P. 71–92.

100. Schein, E. H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego : Pfeiffer, 1990.

101. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 464 p.

102. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2013. Vol. 64. P. 361–388.

103. Skinner, B. F. *Science and Human Behavior*. New York : Macmillan, 1953. 461 p.

104. Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M. Leader autonomy support in the workplace: a meta-analytic review. *Motivation and Emotion*. 2018. Vol. 42, no. 5. P. 706–724.

105. Spreitzer, G. M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, no. 5. P. 1442–1465.

106. Stajkovic, A. D., Luthans, F. Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 1998. Vol. 124, no. 2. P. 240–261.

107. Steger, M. F., Dik, B. J., Duffy, R. D. Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*. 2012. Vol. 20,

no. 3. P. 322–337.

108. Taris, T. W., de Jonge, J. Workaholism: taking stock and looking forward. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. Vol. 11. P. 113–138.

109. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2009. Vol. 41, no. 4. P. 213–226.

110. Vallerand, R. J. Deci and Ryan's self-determination theory: a view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11, no. 4. P. 312–318.

111. Vallerand, R. J. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1997. Vol. 29. P. 271–360.

112. Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., Gagné, M. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: a meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*. 2021. Vol. 11, no. 3. P. 240–273.

113. Van Vianen, A. E. M. Person–environment fit: a review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018. Vol. 5. P. 75–101.

114. Vandenabeele, W. Toward a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67, no. 3. P. 545–556.

115. VandenBos, G. R., ed. *APA Dictionary of Psychology*. 2nd ed. Washington, DC : American Psychological Association, 2015. 1204 p.

116. VandeWalle, D. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 1997. Vol. 57, no. 6. P. 995–1015.

117. VandeWalle, D., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. Goal orientation: a review

of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 115–144.

118. Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York : John Wiley & Sons, 1964. 331 p.

119. World Health Organization. *Mental Health at Work*. Geneva : World Health Organization, 2024.

120. Wright, B. E. Public service and motivation: does mission matter? *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67, no. 1. P. 54–64.

121. Wright, B. E., Grant, A. M. Unanswered questions about public service motivation: designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 70, no. 5. P. 691–700.

122. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, no. 2. P. 179–201.