

**Хміляр Олег**

д.психол.н, доцент, начальник кафедри  
суспільних наук Національного університету оборони  
України імені Івана Черняховського  
м. Київ

## **ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС РЕГУЛЯЦІЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ**

Історія людини – її діяльність, у якій вона досягала своєї мети, робила помилки та виправляла їх. Тому вивчення потреб, інтересів, ідеалів, настанов і тенденцій, спрямування особистості загалом дає можливість прогнозувати життєвий шлях людини й завдяки цьому попереджати помилки. Зміст мотивації досить легко визначити, відповідаючи на три запитання: 1) чого людина хоче? 2) до чого вона прагне? 3) що вона може? Відповідь на перше й друге – це джерело мотивації її дій, що задовольняють її потреби [1].

Згідно з Ф. Херцбергом, мотивація – когнітивний процес, що викликає, спрямовує і формує людську поведінку щодо досягнення певної мети. Спонукальною силою особистості є мотиви. На основі домінуючої мотивації людини розрізняють три основні спрямованості: на взаємодію, на задачу, й на себе. Теорія Ф. Херцберга цікава тим, що на її основі будується сучасна практика мотивуючої організації військової служби. Чинники організаційного середовища, що впливають на мотивацію військовослужбовців, ми поділили на дві групи: пасивні мотиватори (гігієнічні чинники) та активні мотиватори (мотиваційні чинники). До пасивних мотиваційних чинників нами віднесено: а) гарантію збереження роботи; б) соціальний статус; в) трудову політику організації; г) умови праці; д) стосунки з безпосереднім начальником; е) особисті схильності співробітника; ж) міжособистісні стосунки у групі; з) грошове забезпечення. Натомість основу активних мотиваційних чинників (регуляторів мотивації) складають: а) трудові (службові) успіхи; б) визнання заслуг товаришами й керівництвом по службі; в) прагнення брати на себе відповідальність у ситуації невизначеності; г) службове та професійне зростання [2].

Вони «працюють» таким чином: наявність активних мотиваційних чинників (усіх або хоча б одного) веде до зростання задоволеності військовослужбовця службою і підсилює мотивацію, а їх відсутність її знижує. Підсумовуючи основні положення такого підходу, зауважимо, що керівнику в перший час варто, забезпечивши наявність пасивних мотиваційних чинників, додавати (відразу чи поступово) чинники активні.

Задамо собі запитання: «Яким чинником є премія – активним чи пасивним?» Або інакше: «Чи можна обійтися мінімумом фінансових коштів і забезпечити максимальний мотивуючий ефект, видавши людині премію?» Для прикладу розглянемо розроблені нами психологічні правила преміювання підлеглих:

1. Розмір премії не може бути менше ніж 30 % від основного грошового

забезпечення співробітника, в іншому разі вона сприймається як несуттєва.

2. Премія має бути конкретною, тобто даватися не за посаду й не за час, проведений на службі (роботі), а за вирішення поставленої задачі, досягнутий результат.

3. Дуже добре, якщо преміювання відбувається невідкладно. В усякому разі не треба тягнути час між зробленою справою та отриманням премії – чим менший цей період, тим краще.

4. Премія має бути досяжною. Це означає, що навіть малий успіх потрібно відзначати. Схвально, якщо військовослужбовці знатимуть, що і як вони повинні зробити, щоб їх робота вважалася успішною, і на яку суму винагороди можуть розраховувати в тому або іншому разі.

5. Немає нічого гіршого, коли регулярно виплачуються премії. До них звикають, починають вважати частиною грошового забезпечення, тому мотиваційна ефективність таких нагороджень дорівнює нулю.

6. Якщо успіху досягає група, то преміюються всі її учасники. Нехай кожен отримає менше, але невідкладно й відповідно до свого внеску.

Виконання цих достатньо простих правил перетворює премії на активний мотиваційний чинник. Серед основних вимог, на яких базуються мотиваційні чинники варто виділити такі:

Будь-які дії мають бути осмисленими. Діяльність неможлива без мети, без смислу. Підлеглі повинні бачити сенс того, що вони роблять.

Результат служби (роботи) має бути значущим для когось конкретно. Більшість військовослужбовців прагне задовольнити потребу в особистій причетності до кінцевого результату.

Більшість осіб хоче показати свої здібності та значущість. Військовослужбовці негативно відносяться до того, коли рішення з питань, у яких компетентні саме вони, ухвалюється без їх участі. Не допускаючи такого ми виграємо двічі: *по-перше*, підвищуємо зацікавленість військовика, *по-друге*, він буде вимушений підвищувати рівень своєї компетентності.

Кожна людина прагне виразити себе, довести, що вона може що-небудь зробити. Краще, якщо це «що-небудь» отримає ім'я свого творця. Це відноситься і до окремо взятого військовослужбовця, і до групи. Мотивація до служби значно підвищиться, коли її результати будуть іменними.

Кожен підлеглий має власні погляди на те, як саме поліпшити свою діяльність. Він розраховує, що його пропозицію зустрінуть зацікавлено. Надходження нових ідей має бути організованим.

«Просто не уявляю, що б ми без вас робили!» – ця фраза, сказана щиро та з вдячністю, дає змогу військовослужбовцю відчувати власну значущість, важливість своєї праці для загальної справи.

Кожен військовослужбовець прагне успіху. А успіх – це реалізовані цілі. Успіх без визнання призводить до розчарування. Відчуття його виникає не лише по досягненні мети, але й тоді, коли результати служби військовослужбовця бачать і визнають оточуючі.

За способом, формою та швидкістю отримання інформації військовослужбовці оцінюють, яка їх реальна значущість в очах командира. Якщо доступ до інформації утруднений або вона надходить із запізненням, військовики відчуватимуть себе приниженими. Як наслідок – внутрішнє спонукання до служби у людей стає слабшим і виникає спокуса приховати або спотворити інформацію про виконання завдання, яку вони дають військовому керівнику.

Військовослужбовцям зазвичай не подобається, коли рішення про зміни у їхній службі чи на робочих місцях, навіть позитивні, приймаються без урахування їх думки, знань і досвіду.

Кожен військовослужбовець прагне знати, за якими критеріями та як оцінюється якість його служби, інформація про це рядовому військовослужбовцю важливіша, ніж його військовому керівнику.

Військовослужбовці прагнуть під час служби придбати нові знання. Тому завищені вимоги, що дають шанс подальшого розвитку, приймаються краще, ніж занижені. Якщо робота «примітивна» і в ній виконавець не може розвиватися, то підвищити її привабливість можна, лише зумовивши певну ділянку роботи підвищенням кваліфікації, тоді в ній з'явиться сенс.

Військовослужбовці гостро реагують, якщо старання та отримані результати призводять до того, що їх ще більше навантажують, особливо коли це не компенсується грошима. Доручати все більше й більше роботи відповідальним особам, тим, які добиваються успіху, – не кращий спосіб дії, оскільки він знищує ініціативу.

### **Список використаних джерел**

1. Загальна психологія : підручник / за заг. ред. акад. С. Д. Максименка. Київ : Форум, 2000. С. 107–114.
2. Хміляр О. Ф. Суб'єктна активність командира в прийнятті ризикованого рішення. *Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях* : матеріали Третьої Всеармійської наук.-практ. конф. (Київ, 26 травня 2011 р.). Київ, 2011. С. 352–356.

