

**УМІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультету управління персоналу, соціології та психології
Кафедри педагогіки та психології**

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
спеціальність 053 Психологія

**Освітньо-професійна програма «Практична психологія»
Форма навчання: заочна**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему**

**ОСОБЛИВОСТІ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЦІ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Здобувачки ПП-201 групи **Олійник Таїси Олександрівни** _____
(підпис)

Науковий керівник кандидат
психологічних наук, доцент
_____ Музичко Л.В.
(підпис)

**Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту в
Екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти**

Завідувач кафедри доктор психологічних наук, професор
_____ Артюшина М.В.
(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ЧАСІ СОЦІАЛЬНИХ ВИПРОБУВАНЬ	7
1.1. Поняття трудової мотивації в академічній, прикладній та практичній психології	7
1.1.1. Суть, зміст та функції мотивації	7
1.1.2. Вивчення трудової мотивації як психологічна проблема	12
1.1.3. Формування трудової мотивації як умова ефективного управління	16
1.2. Трудова мотивація і смисли	17
1.3. Трансформації трудової мотивації у часі соціальних випробувань	21
Висновки до розділу 1.	25
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЦІ	28
2.1. Формування вибірки та структура дослідження	28
2.1.1. Особливості формування вибірки	28
2.1.2. Структура дослідження. Методи математичної статистики (метод ϕ - кутове перетворення Фішера)	29
2.2. Структуроване інтерв'ю	30
2.2.1. Пілотне дослідження	30
2.2.2. Зміст основних блоків інтерв'ю	31
2.3. Діагностика трудової мотивації працівників залізниці	32
2.3.1. Методика діагностики професійної мотивації (В.І. Осьодло)	32
2.3.2. Діагностика мотиваційної структури особистості (В. Мільман)	37
2.3.3. Опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій (ТМС) (В. Бартко, В. Бартко, В. Бондаренко)	38
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЦІ У ЧАСІ ВІЙНИ	46
3.1. Аналіз загальних тенденцій щодо трудової мотивації	46
3.1.1. Загальний аналіз мотивуючих чинників	48
3.1.2. Основні смисли щодо трудової мотивації залізничників у часі війни	53
3.2. Особливості трудової мотивації працівників управлінської вертикалі АТ «Укрзалізниця»	56
3.2.1. Аналіз професійної мотивації залізничників всередині груп та між ними	56

		3.2.2.	Особливості мотиваційної структури особистості	63
		3.2.3.	Типи мотиваційних стратегій працівників управлінської вертикалі залізниці в умовах війни	65
	Висновки до розділу 3.			68
ВИСНОВКИ				71
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ				74
ДОДАТКИ				80

ВСТУП

Актуальність дослідження. Воєнний стан в Україні, що був оголошений від початку віроломного нападу 24 лютого 2022 року росії та Україну, став серйозним випробуванням на міцність для транспорту – авіап перевезення виявились неможливими, судноплавство – блокованим. Залізниця взяла на себе левову частку усіх перевезень – від заводів, техніки до пасажирів в обидва напрями – військових на Схід, мирне населення на Захід України. Втім залізниця, це в першу чергу люди, що там працюють і лише тоді транспорт з усіма функціями. Працівники залізниці гідно прийняли виклик і наразі виконують левову частку завдань з перевезень, наближаючи нашу Перемогу. З психологічної точки зору цікавим є вивчення особливостей трудової мотивації до та у часі війни, дізнатись зміст, зміни, особливості.

Питання трудової мотивації неодноразово піднімалось у західній та вітчизняній психології, зокрема методологічні основи дослідження трудової мотивації були закладені рядом зарубіжних вчених-класиків – В. Врумом, Ф. Герцбергом, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Месконом, Л. Портером А. Смітом, Ф. Тейлором, А. Файолем та іншими. Важливе місце у визначенні психологічних особливостей професійної мотивації посіли роботи, що відображають основні домінанти психології праці - В. Бодров, Л. Карамушка, Г. Ложкін, В. Рибалка та інші. Суттєво вплинули на осмислення професійної мотивації положення, що розкривають процеси професійного становлення особистості в особливих умовах діяльності (М. Корольчук, В. Осьодло, Л. Перелигіна, Є. Потапчук, О. Сафін, М. Томчук, С. Філіппов, В. Христенко, І. Приходько, О. Колесніченко, Я. Мацегора та ін.). Втім незалежно від теоретичних та практичних уявлень, покладених в основу системи мотивації трудової діяльності, на даний момент немає єдиної наукової думки щодо сутності мотивів трудової діяльності, їх формування та структури, що і обумовило обрання теми дослідження.

Об’єкт дослідження: трудова мотивація в умовах соціальних випробувань.

Предмет дослідження: особливості трудової мотивації працівників

залізниці в умовах воєнного стану в Україні.

Гіпотеза: трудова мотивація українських працівників залізниці на усіх рівнях управлінської вертикалі представляє *інтегральну систему* інтересів, мотивів, структури переконань та особистісних стратегій, яка (інтегральна система) здатна забезпечити оптимальний рівень функціонування стратегічної галузі в умовах воєнного стану.

Мета: теоретично з'ясувати та емпірично вивчити особливості трудової мотивації залізничників у часі війни в Україні

Завдання:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз трудової мотивації працівників у часі соціальних випробувань.
2. Підібрати методи та методики, що мають українську адаптацію та релевантні меті дослідження.
3. Організувати та провести дослідження трудової мотивації працівників залізниці.
4. Здійснити аналіз особливостей трудової мотивації працівників залізниці у часі війни.
5. Узагальнити результати та сформулювати висновки щодо особливостей трудової мотивації управлінської вертикалі залізниці в умовах військового часу.

Методи дослідження: *теоретичні*: аналіз інформаційних джерел, систематизація інформації, узагальнення встановлених закономірностей; *емпіричні*: структуроване інтерв'ю, Методика діагностики професійної мотивації (В.І. Осьодло), Діагностика мотиваційної структури особистості (В.Мільман), Опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій (ТМС) (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко); *математико-статистичні*: метод ϕ - кутове перетворення Фішера з використанням пакету STATISTICA 10.0.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів:

- визначені та описані особливості трудової мотивації працівників залізниці в часі війни;

-здійснено порівняльний аналіз особливостей трудової мотивації, мотиваційної структури особистості та типів мотиваційних стратегій працівників різних рівнів управлінської вертикалі працівників залізниці.

Апробація результатів дослідження. Взято участь у роботі 91-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України» (Київ, 9 травня 2024 р.) з публікацією тез на тему: «Особливості трудової мотивації працівників залізниці в умовах війни» (подана до друку).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 89 найменувань, з яких 13 іноземною мовою та 7 додатків з 7 таблицями. У дослідженні вміщено 9 таблиць та 19 рисунків. Основний зміст викладено на 73 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ЧАСІ СОЦІАЛЬНИХ ВИПРОБУВАНЬ

1.1. Поняття трудової мотивації в академічній, прикладній та практичній психології

1.1.1. Суть, зміст та функції мотивації

Трудова мотивація як предмет вивчення в психології має тривалу історію і низку напрямів та теорій, що пояснюють різні її сторони. В межах німецької школи питання мотивації вивчалась Х. Хекхаузенем [80], Г. Мюрреєм, Д. Брауном, Ф. Хоппе, американської – Г. Олпортом, А. Бандурою, Г. Айзенком, Д. Аткинсоном, К. Левіним, Б. Скіннером, Дж. Уотсоном, А. Маслоу [83] та іншими [за 75].

Предметна сфера мотивації відображена в різноспрямованих радянських та українських дослідженнях природи мотивів (О.Леонтьєв, С. Рубінштейн, С. Максименко та ін.) та їх зв'язку з діяльністю (С. Занюк, Є. Ільїн, К. Платонов ін.), психічними процесами, емоціями, індивідуальними особливостями особистості у процесі діяльності - Г. Балл [2], В. Вілюнас [9], О. Тімченко [67] та інші, установкою особистості (Д. Узнадзе); закономірностями формування мотиваційної сфери особистості - Н. Чепелева [71] та інші.

В психології зустрічаємо різні тлумачення мотивації, зокрема У. Михайлишин [83] вказує на такі: визначає мотивацію як систему мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини (В.І. Войтко); як сукупність мотивів, що спонукають людину до активної діяльності (М.В. Гамезо, І.А. Домашенко); як сукупність активізуючих чинників, які викликають активність організму та визначають його націленість (С.С. Занюк); як готовність індивіда докласти більше зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля сприятимуть задоволенню його потреб (Е. Кирхлер, К. Родлер); як вибір із багатьох компонент, що надходять у свідомість людини від зовнішньої (навколишнє середовище) або внутрішньої (потреби індивіда) інформації, з якої значущі для суб'єкта чинники утворюють мотиваційне ядро, домінанту психічних утворень, регулюючи трудову поведінку або трудову діяльність

(Г.Т. Куліков) [85].

Слово «мотивація» виступає в психології як узагальнююче позначення численних процесів і явищ, суть яких зводиться до того, що жива істота вибирає свою поведінку, виходячи з її очікуваних наслідків, і управляє нею в аспекті її напрямку та витрат енергії [70, 80]. Вперше слово «мотивація» вжив А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини». Потім цей термін міцно увійшов у психологічний ужиток для пояснення причин поведінки.

Наразі мотивація як психічне явище трактується по-різному. В одному випадку – як сукупність факторів, що підтримують і направляють, тобто визначають поведінку (К. Мадсен, Ж. Годфруа), в другому випадку – як сукупність мотивів (К. Платонов), в третьому – як спонукання, що викликає активність організму і визначає її спрямованість. Крім того, мотивація розглядається як процес психічної регуляції конкретної діяльності (М. Магомед-Емінов,), як процес дії мотиву і як механізм, що визначає виникнення, напрям і способи здійснення конкретних форм діяльності (І. Джидарян), як сукупна система процесів, що відповідають за спонукання і діяльність [9]. Звідси всі визначення мотивації можна віднести до двох напрямів. Перший розглядає мотивацію зі структурних позицій, як сукупність чинників або мотивів. Наприклад, згідно зі схемою В. Шадрикова, мотивація зумовлена потребами і цілями особистості, рівнем домагань та ідеалами, умовами діяльності (як об'єктивними, зовнішніми, так і суб'єктивними, внутрішніми – знаннями, вміннями, здібностями, характером) і світоглядом, переконаннями і спрямованістю особистості [за 75]. З урахуванням цих чинників відбувається прийняття рішення, формування наміру.

Другий напрям розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм. Однак і в тому, і в іншому випадку мотивація у авторів виступає як вторинне стосовно мотиву утворення явище. Більше того, у другому випадку мотивація виступає як засіб або механізм реалізації вже наявних мотивів: виникла ситуація, що дозволяє реалізувати наявний мотив, з'являється і мотивація, тобто процес регуляції діяльності за допомогою мотиву.

Зокрема вважається, що процес мотивації починається з актуалізації мотиву. Таке трактування мотивації зумовлене тим, що мотив розуміється як предмет задоволення потреби [39], тобто мотив даний людині наче готовим. Його не треба формувати, а треба просто актуалізувати (викликати в свідомості людини його образ). О. Леонт'єв виділяє два типи мотивації: *первинний*, який проявляється у формі потреби, потягу, інстинкту, і *вторинний*, який виявляється у формі мотиву. Отже, в такому разі теж є ототожнення мотиву з мотивацією.

В класичній радянській психології [39] було прийнято вважати, що мотив як форма мотивації виникає тільки на рівні особистості і забезпечує особистісне обґрунтування рішення діяти в певному напрямку для досягнення певних цілей, і з цим не можна не погодитися. Здебільшого психологи під мотивацією розуміють детермінацію поведінки, виділяють зовнішню і внутрішню мотивацію [31].

З приводу тлумачення поняття «мотив» у психології є безліч суперечливих підходів, проте є певна позиція, згідно з якою мотив – це стимул, що означає спонукання. Розбіжності починаються з психологічного розуміння самої функції спонукання, виділення її реального виконавця. Мотив – це те психологічно реальне, що спонукає і спрямовує діяльність, надає їй особистісний сенс. Це предмет потреби, тобто те, на що спрямований суб'єктивний стан; це безпосередній психологічний прояв, представництво потреби, яка знаходить себе в конкретних мотивах, частково реалізується в них. Також це відповідь на питання про те, що потрібно для задоволення потреби - це частина психічного образу світу, що виконує особливі функції: спонукання, напрям, смислоутворення [19]. Подібно до вихідних потреб, мотиви утворюють власну ієрархічну систему, яка виступає одним з психологічних проявів спрямованості особистості.

У сучасній психології немає вичерпної і загальноприйнятої класифікації потреб і мотивів. Мотиви розрізняють за низкою підстав: по виду тих потреб, яким вони відповідають, можливі, наприклад, мотиви вищі і нижчі, матеріальні і духовні. Також є особливий клас функціональних потреб і мотивів. Їх суть

полягає в тому, що джерелом активності виступає потреба людини саме у функціонуванні; по формі відображення предмета потреби. Мотивом може бути, наприклад, безпосередній чуттєвий образ, образ пам'яті, уяви, мрії. Мотивом виступають найрізноманітніші психологічні утворення: плоди фантазії, моральне поняття або уявлення, ідеал, переконання і ціннісна орієнтація; по мірі узагальнення предмета потреби мотиви можуть бути широкими і вузькими; по часу існування і дії – короткочасними і довготривалими. Звичайно, «заходи» широти і тривалості є тут виключно якісними, відносними. Справа в тому, що людині необхідні всякі мотиви, бо вони реалізують різні психологічні функції в загальному мотиваційному забезпеченні діяльності і життя.

Кожна реальна людська діяльність полімотивована, тобто підпорядковується не одному мотиву, а кільком, зі всієї їх непростой ієрархічної системи. У результаті в особистості відбувається як би розщеплення, розподіл функцій між кількома «одночасними» мотивами. Як зазначав О. Леонтьєв [39], у людини в голові немає мотиву; він представлений у свідомості опосередковано, у вигляді суб'єктивного сенсу. На певних стадіях формування особистості буває так, що усвідомлюваний мотив надає бажаний особистісний сенс діяльності людини. Може бути інший мотив – неусвідомлений, більш наполегливий і прагматичний. Такі «розщеплені» мотиви можуть перебувати у суперечності, усвідомлення і зняття якого означає якийсь етап як у формуванні мотиваційної сфери, так і всієї особистості [10].

Одним зі стилів мотивації можуть бути особливості побудови основи вчинку (мотиву) з опорою на свої можливості, зусилля або ж на обставини, випадок. Цей аспект мотивації розглянутий Дж.Роттером [87] у його концепції про зовнішній і внутрішній локус контролю. За внутрішнього локусу контролю йдеться про переконання, що стосуються власної діяльності і того, наскільки людина власними зусиллями може досягти бажаного. Незважаючи на те, що такі переконання можуть залежати і від особливостей ситуації, Дж. Роттер вказує, що одна і та ж підкріплювана подія (бажана послідовність дій) може викликати у різних індивідів різні реакції [87].

Як пише Д.Д.Карячка [24], мотив – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети, яка також усвідомлюється людиною. Мотив у цьому разі виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Отже, мотиви і цілі не тотожні між собою, хоч інколи збігаються.

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. *Перший підхід* ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які є основним мотивом їхньої поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клеелланда [за 24]. Теорія мотивації за А. Маслоу [83] називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це сама рання теорія. Її прихильники, у тому числі й Абрахам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. Теорія мотивації Фредеріка Герцберга [за 24] з'явилася в зв'язку із зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Відповідно до теорії Мак Клеелланда [84] люди, що прагнуть до влади, повинні задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при займанні визначених посад в організації. Керувати такими потребами можна, готуючи працівників до переміщення за ієрархією на нові посади, за допомогою їхньої атестації, направлення на курси підвищення кваліфікації.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Там говориться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікування, чи модель мотивації (В. Врум), теорія справедливості і теорія модель Портера-Лоулера [за 13]. Відповідно до теорії очікування не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраний тип поведінки. За теорією справедливості співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні

з заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він і інші співробітники. Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера, як вказує В. Вілюнас [9], побудована на сполученні елементів теорії очікування і теорії справедливості. В умовах функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору.

1.1.2. Вивчення трудової мотивації як психологічна проблема

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці. Потужним аргументом їх активної трудової діяльності є мотивація. Опрацьовуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати її дії. До основних з них, що мають основоположний характер слід віднести *потреби, інтереси, мотиви і стимули*.

Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо. Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в теоретичному вигляді можуть бути представлені як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових та статусних. Тому і мотивацію часом прийнято поділяти на матеріальну, трудову і статусну.

Значна кількість досліджень підтверджує актуальність проблематики, але множинність думок і підходів зумовлюють необхідність уточнити базові категорії. Тому наводимо низку наукових поглядів, що розкривають сутність

професійної мотивації.

Л.В. Ванченко, С.Д. Максименко та О.А. Філь зазначають, що мотивацію можна розглядати, як множину усіх внутрішніх і зовнішніх енергій, які ініціюють, направляють і підтримують зусилля щодо досягнення професійної мети, що одночасно задовольняє індивідуальні потреби [7].

Ж.П. Вірна пропонує наступне визначення професійної мотивації – це “сукупність енергетичної сили, яка виникає як всередині, так і за межами людської істоти, що визначає поведінку, пов’язану з роботою, і визначає її форму, напрямок, інтенсивність” [10].

І.Ю. Шмідзен та І.В. Юхименко [75], вважають, що процес мотивації починається з актуалізації мотиву. Таке трактування мотивації зумовлено тим, що мотив розуміють як предмет задоволення потреби особистості, тобто мотив можливо актуалізувати, викликавши його образ у свідомості людини.

У своїх працях В. Осьодло та О. Тімченко вказують на постійний розвиток та трансформацію мотивації, яка містить у своїй динаміці постійні “підйоми” та “спади” впливу на професійну діяльність, інтенсивність, стійкість та емоційне забарвлення. [50, 67].

Загалом, визначення мотивації зводяться до двох основних напрямів. У першому випадку мотивацію розглядають як сукупність факторів або мотивів, у другому – як динамічне утворення, процес механізм. Така диференціація свідчить про відсутність єдності поглядів на розуміння сутності мотивації, її ролі в поведінці особистості, у розумінні співвідношення між мотивом і мотивацією. Це, у свою чергу, зумовлює відсутність повної та безумовної системи мотивації особистості, у тому числі, і чіткого розуміння мотивації службовців до професійної діяльності в особливих умовах.

Однак лише знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які ціннісні орієнтації лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління ними. Для цього варто знати, як виникають ті чи інші мотиви, як і яким способом мотиви можуть бути втілені в дію, як і яким чином здійснюється мотивування людей.

Як зазначає О.В. Кіріченко [25], інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу не забезпечують високої ефективності діяльності. На думку автора управління людьми має важливе значення для всіх організацій, включаючи транспортні структури. Без професійного кваліфікованого персоналу жодна організація світу не зможе досягнути поставлених цілей та ефективно функціонувати.

У зарубіжних наукових дослідженнях мотивації, остання розглядається як один з елементів цілісної моделі стійкості особистості, що супроводжується ретельним доббором кадрів, практичною підготовкою (тренінг, коучінг) та саморефлексією кожного працівника чи службовця.

Т.С. Атаманчук [1] звертає увагу на те, що на постіндустріальному етапі розвитку людської цивілізації праця відбувається в умовах широкої автоматизації та інформатизації виробництва, характеризується зростанням соціальних очікувань працівників, підвищенням вимог до рівня їх освіти. Суспільство стає все більш людиноцентристським, а індивідуальний розвиток особистості – головною передумовою подальшого розвитку суспільства. За таких умов від працівника вимагається все більший особистий внесок – не тільки використання знань, умінь та навичок, а й творче, інноваційне ставлення до праці, ефективна міжособистісна взаємодія, володіння комунікаційними технологіями роботи в колективі.

А.В. Бездітко [4] виходить з того, що трудова діяльність стає основною потребою людини в його розвитку, зміцненні його фізичного і психічного здоров'я, забезпеченні матеріального і духовного багатства. Результати трудової діяльності формуються в процесі її здійснення, що поєднує як професіоналізм, так і поведінку, ставлення людини, що визначається особливостями людини. Все це зумовлює використання персоналізованого підходу до мотивації трудової діяльності, який передбачає професійний розвиток людини, розвиток його трудового потенціалу, формування людини як висококультурної особистості, що, своєю чергою, забезпечує зростання ефективності функціонування підприємства.

Дослідження трудової мотивації – комплексне завдання, яке потрібно розглядати з різних теоретичних позицій. В його вирішенні бере участь ціла низка наук, кожна з яких розглядає аспекти мотивації специфічними методами і засобами. Ефективна трудова діяльність ґрунтується на системі мотивації, що у своїй основі передбачає задоволення й узгодження мотивів, потреб, інтересів, ціннісних установок, цілей індивідів, підприємств, соціальних систем.

Зазвичай діяльність людини зумовлюється великою кількістю мотивів. Мотиви, як пише Н.Іванова, можуть поєднуватись, протиставлятись, буди незалежними один від одного; взаємо посилюватись чи взаємо послаблюватись. Мотив не є статичним, він відразу реагує на зміни цілей, уподобань, очікувань індивіда, зумовлюючи ступінь мотивуючого задоволення його дій. Оскільки мотив є індивідуальним внутрішнім спонуканням до дій щодо задоволення потреби, то навіть характерна групі людей тотожна потреба викликає з їх боку комплекс неоднакових відповідних дій [21].

Трудові мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їх силу і стійкості. У літературі наголошується, що мотив виступає усвідомленою потребою, її відображенням, проявом, трансформацією і конкретизацією. Якщо потреби становлять сутність, «механізм» усіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності [34].

За словами Г.М.Ножової [47], для того щоб потреба запрацювала, потрібні мотиви, тобто психологічні причини. Тобто для активізації трудової мотивації потрібні ґрунтовні знання та розуміння психологічних механізмів побудови стосунку працівника та виробництва.

1.1.3. Формування трудової мотивації як умова ефективного управління

Трудова мотивація є однією з ключових умов ефективного управління персоналом в будь-якій організації. Вона визначає рівень залученості працівників до виконання своїх обов'язків, впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Формування ефективної системи мотивації є складним завданням, яке потребує глибокого розуміння психологічних теорій мотивації, потреб працівників та специфіки організаційного середовища.

Мотивація, як зазначає С.А. Калашнікова [22] – загальне широке поняття, під яким розуміють спрямованість активності особистості. Вона визначає певні співвідношення динамічної та змістовної сторін діяльності і поведінки. Продуктивність діяльності визначається: по-перше, спрямованістю мотивів, їхнім змістом; по-друге, ступенем активності, напруженості мотивів відповідного змісту; що в цілому складає своєрідність мотивації особистості працівника.

Мотиваційний компонент приховує в собі великі можливості. Як свідчать дослідження психологів, мотиваційна сфера більш динамічна, ніж пізнавальна та інтелектуальна. Відносна динамічність має позитивні і негативні сторони. Якщо нею не управляти, то може бути регрес мотивації, зниження її рівня і, взагалі, може бути втрачена дієвість особистості [30].

Процес формування трудової мотивації в організації включає декілька ключових етапів [19]:

Аналіз потреб працівників. Важливо визначити, які потреби мають працівники на різних рівнях організаційної ієрархії. Це може бути досягнуто через опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз результатів роботи .

Розробка системи мотивації. На основі аналізу потреб необхідно розробити систему мотивації, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Важливо врахувати, що різні працівники можуть мати різні мотиваційні потреби.

Впровадження мотиваційних заходів. Реалізація розробленої системи мотивації вимагає координації зусиль керівництва та лінійних менеджерів. Це

може включати зміни в політиці винагород, створення можливостей для професійного розвитку, поліпшення умов праці та інших мотиваційних заходів .

Оцінка ефективності мотиваційної системи. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної системи дозволяє виявляти її слабкі сторони та вносити необхідні корективи. Це може включати аналіз показників продуктивності, задоволеності працівників, плинності кадрів тощо .

Таким чином, формування трудової мотивації є важливим елементом ефективного управління персоналом. Розуміння основних теорій мотивації, аналіз потреб працівників, розробка та впровадження системи мотивації, а також її регулярна оцінка – це ключові кроки на шляху до підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників. Ефективна мотиваційна система сприяє створенню позитивного робочого середовища, що, в свою чергу, забезпечує успіх та конкурентоспроможність організації.

1.2. Трудова мотивація і смисли

Трудова мотивація представляє інтерес для теорії та практики сьогодення. Характер і зміст праці формують ставлення до неї - історично змінну характеристику трудової діяльності. Ставлення до праці - це емоційно-вольова установка особистості щодо праці, тобто вираження її позиції. Залежно від цієї позиції переважає ставлення до неї, як до засобу, що забезпечує існування, чи як до нагальної життєвої потреби. У першому випадку праця має для людини лише *інструментальну цінність*, бо виступає як засіб реалізації інших потреб, які можуть перебувати поза самою працею. Таким чином ставлення до праці може бути як до [16]:

- суспільно-важливої цінності, що виражає місце трудової діяльності в загальній системі цінностей суспільства та особистості;
- конкретного виду трудової діяльності, професії, що має певний суспільний статус і престиж;
- конкретної роботи з урахуванням змісту та умов праці, потреб і мотивів,

зв'язаних з даною роботою, на даному робочому місці, у даній виробничій організації.

Таке ставлення поєднує орієнтацію трудової поведінки, реальну поведінку, оцінку працівниками трудової ситуації. Саме вивченню цього останнього ставлення з урахуванням мотивів трудової діяльності, що визначають поведінку людини у виробничій ситуації, приділяють найбільше уваги у психології праці..

Об'єктивними показниками ставлення до праці є показники, що характеризують рівень *відповідальності, сумлінності, ініціативності та дисциплінованості*.

Суб'єктивними показниками ставлення до праці є загальне *задоволення чи незадоволення працею та її умовами* — заробітною платою, змістом праці, взаємовідносинами з керівником та колегами, виробничими умовами тощо.

Психологічній літературі розрізняють такі типи ставлення до праці: наднормативне — виключно сумлінне, яке відповідає всім чинним нормам; субнормативне — недостатньо сумлінне; ненормативне — не надто сумлінне.

Зазвичай з метою подолання байдужості до праці, на виробництві використовується преміювання, гнучкий режим роботи, заохочення вільним часом, раціоналізація і гуманізація праці тощо. На думку практиків [16], раціоналізація більше стосується стимулювання, а гуманізація - мотивації праці.

Найчастіше мотивація праці (*від франц. motif — збудження*) - усвідомлене спонукання до активної трудової діяльності суб'єкта, пов'язане з намаганням задовольнити більшість потреб. Мотиви є внутрішніми чинниками. Вони тісно зв'язані з цінностями й ціннісними орієнтаціями. Цінності - це значущість певних об'єктів (духовних явищ, предметів і речей реальної дійсності) стосовно їх відповідності чи невідповідності потребам суспільства, соціальної групи, особистості за моральними і естетичними вимогами, що вироблені людською культурою і є продуктами суспільної свідомості.

Особливе суспільне ставлення, завдяки якому потреби і інтереси індивіда чи соціальної групи переносяться на світ об'єктів, надаючи їм певних соціальних властивостей, що не пов'язані прямо з утилітарним призначенням цих об'єктів.

Як пише Н. Пілат [52] у процесі своєї соціалізації індивід інтерналізує (засвоює) цінності, які є основою соціальних норм. Утворюється системи цінностей - людей цінностей суспільства чи групи, в яких індивідуальні цінності взаємозв'язані таким чином, щоб кожна з них посилювала іншу і цим самим утворювалось узгоджене ціле.

Цінності - це «опорні точки» людської культури, а мотиви – внутрішньо особистісної структури, тому визнані особистістю соціальні цінності перетворюються на її ціннісні орієнтації. Ціннісні орієнтації - сприйняття особистістю певних цінностей і визнання їх за цілі життя чи основні засоби досягнення таких цілей, що є щонайважливішим фактором, який регулює, детермінує мотивацію особистості і її поведінку [63].

Завдяки цілісній орієнтації людина ніби виривається з полону мотивів і прямує до цінностей. Цінності стають метою життя індивідів, решта відступає на другий план. Якщо такими є цінності праці, то вона із примусової перетворюється на вільну.

Тема трудової мотивації та смислів є важливою складовою вивчення поведінки працівників і ефективного управління персоналом. Наукові дослідження в цій галузі допомагають зрозуміти, як мотивація та смисли роботи впливають на продуктивність, задоволеність роботою та загальний добробут працівників.

А. Маслоу [83] розробив модель ієрархії потреб, де основні фізіологічні потреби повинні бути задоволені перед тим, як людина перейде до вищих рівнів потреб, таких як безпека, соціальні зв'язки, повага та самореалізація. Смысл роботи пов'язується з задоволенням цих потреб.

Н. Герцберг (Herzberg, 1959) розрізняє мотиватори та гігієнічні фактори. Мотиватори (досягнення, визнання) безпосередньо пов'язані зі смыслом роботи, тоді як гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) запобігають незадоволенню [76].

І.І. Тимошенко [66] пропонує аналіз сучасних теорій трудової мотивації у зв'язку із смислами. Серед проаналізованих теорій:

- самодетермінаційна теорія Десі і Райана (Deci & Ryan, 1985) [78], у якій підкреслюється важливість автономії, компетентності та соціальної пов'язаності, а смисл роботи полягає у внутрішній мотивації, яка підтримується цими трьома базовими потребами.;
- теорія цільової постановки Локка і Латама (Locke & Latham, 1990), у якій мотивація визначається чіткими та складними цілями, а смисл роботи підвищується, коли працівники бачать значення та важливість своїх завдань;
- теорія мотивації та гігієни Річа (Rich, Lepine, & Crawford, 2010), дослідження в межах якої показують, що смисл роботи пов'язаний з емоційним, когнітивним та фізичним залученням працівників.

І.М. Ушакова [68] аналізуючи праці, у яких вирішального значення у трудовій мотивації надають особистісним смислам, в роботі згадує групу дослідників Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz (1997), в дослідженнях яких з'ясовано, що працівники, які бачать смисл у своїй роботі, демонструють вищий рівень задоволеності та продуктивності; цікавою з цієї точки зору є концепція "роботи як покликання" (Wrzesniewski et al., 2003), у якій ті, хто сприймає свою роботу як покликання, а не просто засіб заробітку, мають вищий рівень відданості та задоволеності; найновішою є теорія смислу роботи Паркера (Parker, 2014), у якій автор розглядає, як створення смислу на робочому місці впливає на залученість та добробут працівників, наголошується на тому, що важливими аспектами є розширення завдань, підтримка автономії та розвиток соціальних зв'язків на виробництві.

Отже, наукові дослідження у царині трудової мотивації показують, що мотивація та особистісні смисли роботи тісно взаємопов'язані. Класичні теорії мотивації закладають основу для розуміння базових потреб і факторів, що впливають на мотивацію. Сучасні дослідження акцентують увагу на внутрішніх аспектах мотивації, таких як автономія, цілі та емоційне залучення. Формування смислу роботи є ключовим для підвищення ефективності управління та задоволеності працівників.

1.3. Трансформації трудової мотивації у часі соціальних випробувань

Мотивація трудової діяльності в умовах екстремальних або близьких до них є мало вивченою в царині психології. Більшість сучасних зарубіжних досліджень мотивації людини до професійної діяльності, зокрема в екстремальних умовах, сконцентровано у парадигмі теорії самовизначення, яку в 1985 р. запропонували Е. Десі та Р. Раян [77]. За її основними положеннями людська мотивація поділяється на зовнішню та внутрішню, остання вимагає врахування трьох вроджених універсальних психологічних потреб у: *компетентності* (потреб людини у проявленні здібностей), *автономії* (праві вибору виду діяльності) та *взаємозв'язку* (потреби відчувати власну приналежність до соціальної групи та/або місця діяльності).

Українські науковці І. Приходько, О. Колесніченко, Я. Мацегора розглядають мотивацію військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах та визначають її так: «...мотивація до професійної діяльності військовослужбовців є ієрархізованою динамічною системою мотиваційних утворень, структурованих на основі взаємозв'язку провідних інституційних (внутрішніх) та прагматичних (зовнішніх) мотивів, регулюючих здійснення діяльності, у результаті чого формується система спонукань, які детермінують діяльність» [57, с. 69]. Наразі в Україні, де точиться повномасштабна війна та вразливими є всі категорії населення, стратегічні галузі такі як залізний транспорт теж вимагає змін у мотивації аби залишатися в країні, збільшувати бюджет, брати участь у військових перевезеннях, здійснювати пасажирські перевезення в межах та за межами країни, в гарячих точках.

Втім, таких досліджень наразі бракує, однак зарубіжний досвід та пошуки відповідей на питання у вітчизняній науці дають змогу дійти певних теоретичних узагальнень. Проблема мотивації до професійної діяльності у представників різних екстремальних професій, зокрема військовослужбовців, вивчалася у низці наукових праць вітчизняних дослідників - В. Алещенко, О. Ковальчук, О. Колесніченко, О. Матеюк, Я. Мацегора, В. Осьодло [51], Є. Потапчук,

І. Приходько, О. Сафін, В. Стасюк, О. Тімченко, Ю. Ширококов, Н. Юр'єва та ін.) [за 57]. Переважна більшість із них розглядали особливості мотивації до діяльності в екстремальних умовах у зв'язку з наявністю загроз для життя та здоров'я, порушення працездатності, із високим рівнем психічного напруження та обсягом особистих ресурсів особового складу. Ними було доведено, що сукупність цих факторів у їх динамічній взаємодії негативно впливає на трудову мотивацію у ході здійснення професійної діяльності, що в цілому призводить до зниження її якості або неможливості виконання поставлених завдань [57]

Переважає більшість досліджень мотивації людини до професійної діяльності, зокрема в екстремальних умовах, сконцентровано у парадигмі теорії самовизначення. У 1985 р. її запропонували уже згадані вище Е. Десі та Р. Рюан, після чого вона була прийнята в якості надійної емпіричної теорії [77]. Зупинимось на ній детальніше. В цій теорії провідною є думка про те, що різні регуляторні процеси, що лежать в основі досягнення цілей, по-різному пов'язані з ефективним функціонуванням і благополуччям, а різний зміст цілей по-різному пов'язаний з якістю поведінки, психічним здоров'ям та ступенем задоволення потреб.

Розбіжності у соціальних та індивідуальних потребах, на яких тримається задоволення основних потреб, сприяють природним процесам зростання, включаючи внутрішню мотивовану поведінку й інтеграцію зовнішніх мотивацій. Водночас ті потреби, що перешкоджають автономії, компетентності та взаємозв'язку зазвичай вказують на більш низьку мотивацію, ефективність та благополуччя.

Як вказують українські науковці [57] результати аналізу досвіду провідних країн світу засвідчили, що мотивація кандидатів на військову службу та мотивація діючих військовослужбовців формується на засадах ідеологічних концепцій, прийнятих у цих країнах. У різних країнах світу триває пошук додаткових шляхів вирішення проблеми мотивації військовослужбовців за такими напрямками: підвищення авторитету армії, військової служби; формування позитивного іміджу військовослужбовця і військової служби у

засобах масової інформації, рекламній продукції; створення сприятливих умов, пільг, соціальної захищеності, матеріальної і кар'єрної зацікавленості; формування у молоді та діючих військовослужбовців почуття особистої соціальної значущості, користі та патріотизму.

Водночас, фахівці країни, що воює також потребує підтримки авторитету та значимості зусиль на виробництві, релевантної матеріальної або хоча б соціальної винагороди (визнання, поціновування тощо), адже від злагожденості роботи у багатьох трудових сферах залежить спільний успіх.

Внутрішня мотивація – це вроджене прагнення особистості до пошуку проблем і нових можливостей, які теорія самовизначення пов'язує з когнітивним і соціальним розвитком [77]. Різні проявлення соціального контексту (наприклад, зворотній зв'язок про результати діяльності або заохочення) призводять до відчуття компетентності та, таким чином, посилюють внутрішню мотивацію: позитивний зворотній зв'язок її посилює, негативний навпаки її послаблює.

Е. Десі та Р. Раян [77] стверджують, що це інший підхід до розуміння мотивації, зважаючи на те, що мотивує людини в будь-який момент часу, а не розглядають мотивацію як стале поняття. В межах теорії самовизначення розрізняються типи мотивації та їхні наслідки. Автори припустили, що потреба в компетентності й автономії є основою внутрішньої мотивації та поведінки. Внутрішня мотивація – це вроджене прагнення особистості до пошуку проблем і нових можливостей, які в теорії самовизначення пов'язуються з когнітивним і соціальним розвитком [77]. Оскільки різні прояви соціального контексту (наприклад, зворотній зв'язок про результати діяльності або заохочення) призводять до відчуття компетентності, то це посилює внутрішню мотивацію: позитивний зворотній зв'язок її посилює, негативний навпаки її послаблює. Ключові дослідження, які привели до появи теорії самовизначення, включали саме дослідження внутрішньої мотивації.

У результаті проведених досліджень Е. Десі та Р. Раян [77] була описана таксономія мотивацій залежно від ступеня їх *інтерналізації*. Інтерналізація

ставиться до активної спроби трансформувати зовнішній мотив в особисто схвалювані цінності й, таким чином, асимілювати поведінкові норми, які споконвічно були зовнішніми.

Згодом Е. Деці та Р. Рюан розвили теорію самовизначення та запропонували *теорію органічної інтеграції* у якості субтеорії, щоб пояснити різні способи регулювання зовні мотивованої поведінки [77]. Теорія органічної інтеграції докладно описує різні форми зовнішньої мотивації й контексти, в яких вони виникають. Вона описує чотири різних типи зовнішньої мотивації, які часто розрізняються з погляду їхньої відносної автономії: зовні регульована показала протилежну картину [57].

Як зазначають І. Приходько, О. Колесніченко та Я. Мацегора [57], у підтвердження основних положень теорії самовизначення закордонні дослідники визначають *інституційну* (внутрішню) та *прагматичну* (зовнішню) мотивацію, а також їх комбінацію. Внутрішня мотивація стосується ініціювання діяльності, тому що це цікаво й задовольняє саме по собі, на відміну від виконання діяльності з метою досягнення зовнішньої мети (зовнішньої мотивації).

А. В. Clemmons III та D. Fields [77], вивчаючи зростаючий внесок особистих цінностей у прогнозування мотивації військовослужбовців до лідерства, використали теорію самовизначення через особистісні цінності (духовність, цілісність і готовність служити) і ціннісну орієнтацію на самовдосконалення через прагнення до влади (досягнення) та дійшли висновку, що цінності зробили значний додатковий внесок у пояснення всіх трьох факторів моделі лідерства - цінності самовдосконалення, емоційна ідентичність та соціально-нормативними умовами.

Отже, в умовах, наближених до екстремальних – у мовах воєнного стану в Україні, до мотивації працівників стратегічних галузей як і до професійних військових існують певні вимоги, від яких залежить життя конкретних людей, успішність виконання трудових завдань стратегічних сполучень. Наразі українськими дослідниками підіймається велика кількість західних досліджень у

цій царині і вони стосуються переважно мотивації військових, оскільки неймовірний тягар випробувань лягає на них. Вживання нагальних програм, заходів, проєктів, системи заохочень пільг, визнання, допомоги, підтримки та шани – це незначна частка тих глобальних перетворень, яких вимагає життя у часі війни до тих, хто виборює право на життя та свободу нашої країни.

Висновки до розділу 1.

В ході теоретико-методологічного вивчення трудової мотивації працівників у часі випробувань було здійснено огляд підходів, теорій та напрямів зарубіжної та вітчизняної психології мотивації. Трудова мотивація як предмет вивчення в психології має тривалу історію і низку напрямів та теорій, що пояснюють різні її сторони. У категорії «мотивація» спочатку вбачали узагальнюючу характеристику низки процесів та явищ, що продукуються будь-якою живою системою, яка здатна обрати свою поведінку, виходячи з передбачуваних наслідків та використання необхідної й достатньої витрати енергії. Наразі психологічний зміст цього поняття знаходиться у центрі обговорення та пошуків, тому варіативність у тлумаченнях є очікуваною. Зокрема, у різних психологічних школах та теоріях зустрічаємо різні погляди на мотивацію, однак їх умовно можна звести до двох напрямів: 1) мотивація з точки зору структурних позицій – як відносно статична система чинників та мотивів; 2) мотивація як динамічне утворення – як процес, механізм тощо. Особливий прикладний інтерес викликають процесуальні теорії мотивації, що вплітають теорії очікування та справедливості, наближаючи розуміння впливу, активізації людського чинника в економічній поведінці.

Аналіз внутрішніх психологічних механізмів трудової мотивації представляє пошуки взаємозв'язку між мотивацією та кінцевим її результатом, оскільки на останнє впливає безліч чинників – кваліфікованість, професійні здібності та навички, міра розуміння поставлених завдань, соціальний клімат тощо. Як вихід із цього, пропонується мотивацію розрізняти за трьома основними типами провідних потреб людини на матеріальну, трудову та

статусну.

У зарубіжних наукових дослідженнях мотивації, остання розглядається як один з елементів цілісної моделі стійкості особистості, що супроводжується ретельним доббором кадрів, практичною підготовкою (тренінг, коучінг) та саморефлексією кожного працівника чи службовця. Мотивація потребує уваги з боку роботодавців, тому у сучасному суспільстві є запит на формування трудової мотивації як умови та функції управління.

Мотиваційна сфера особистості, як зазначають науковці, на відміну від пізнавально-інтелектуальної є більш динамічною, тому потребує чіткості в управлінні та саморегуляції, оскільки можливий регрес мотивації, зниження її рівня і, навіть, втрата дієвості особистості. Отже, процес формування трудової мотивації передбачає декілька складових: аналіз потреб працівників, розробка системи мотивації, впровадження мотиваційних заходів, моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної системи тощо.

Важливою складовою трудової мотивації є система ставлень до праці, яка змінювалась і змінюється в історичному сенсі. Ставлення до праці – це емоційно-вольова установка особистості, яка репрезентує її позицію та світобачення, тому система цінностей відіграє у мотивації центральну роль. Ціннісне ставлення до праці не завжди стосується світу утилітарних об'єктів, а є способом самовираження, отримання соціального, духовного зиску. Наявність особистісних смислів у праці – це вже не питання трудової мотивації, а творче піднесення, самоздійснення як необхідність, пронизана смыслом. А.Маслоу у своїх працях наголошує та обґрунтовує існування вищих щаблів потреби як ті, що рухають поведінку людини без втручання ззовні, спираючись на потужне прагнення самореалізації та самоактуалізації. Ідея сили особистісних смислів у трудовій мотивації все частіше підіймається у сучасній психології з точки зору задоволеності життям, забезпечення психічного здоров'я, пошуку гармонії між автономією та соціальним зв'язками тощо.

В умовах випробувань трудова мотивація зазнає особливого тиску – мають приводитись у відповідність запит та потреба, потребується глибокі знання

соціальних та психічних процесів для забезпечення трудового функціонування. Наразі в українській психології виявлено поживання у зв'язку із необхідністю шукати нові діючі інструменти формування трудової мотивації в умовах воєнного часу. Значна частина досліджень присвячена мотивації військовослужбовців, однак цінним, на наш погляд, є те, що теорії та ефективні апробовані інструменти пошуку нових маркерів трудової мотивації, що відповідають вимогам сьогодення.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІНИЦІ

2.1. Формування вибірки та структура дослідження

2.1.1. Особливості формування вибірки

Виходячи із мети, завдань дослідження та проходження практики в Департаменті розвитку персоналу та кадрової політики АТ «Укрзалізниця» у нас виявилась нагода залучити усіх бажаючих з управлінської вертикалі до опитування.

Наша вибірка склала **72** особи з таких структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця»:

- вагонні дільниці регіональної філії «Південно-Західна залізниця» - **23** особи, з яких лінійної станції Київ-Пасажирський - 12 осіб та станції Київ-Вантажний - 11 осіб;
- регіональна філія «Львівська залізниця» (обсяг вибірки – **24** особи – регіональні управлінці міжнародних перевезень, з яких 13 – пасажирських та 11 – вантажних);
- база апарату управління АТ «Укрзалізниця» (вибірка склала **25** осіб).

Якісний склад вибірки: 32 % керівників лінійної ланки (Група А), 33 % керівників середньої ланки (Група Б) та 35 % керівників вищої ланки на залізничному транспорті (Група В) (Рис. 2.1).

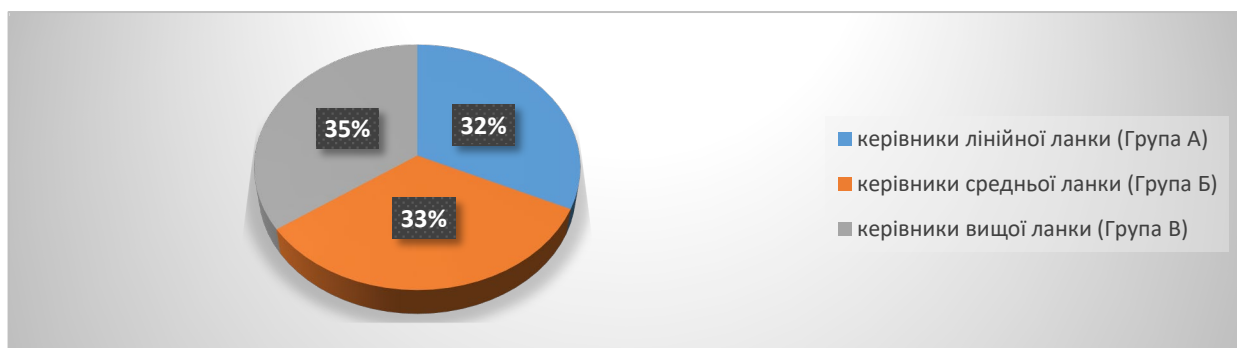


Рис. 2.1. Аналіз вибірки за рівнем повноважень в управлінні залізничним транспортом

Таким чином нам вдалося охопити усі рівні управлінської вертикалі та наповнити емпіричними даними зміст трудової мотивації працівників залізниці

в умовах воєнного стану.

2.1.2. Структура дослідження. Методи математичної статистики (метод ϕ - кутове перетворення Фішера)

Психодіагностичне дослідження проводилося нами в режимі он-лайн опитування, яке складалось із декількох розділів (відповідно до змісту обраних опитувальників). Така форма опитування дозволила забезпечити анонімність та зручність у виконанні, яка не перешкоджала виконанню функціональних обов'язків на виробництві. Посилання на опитування поширювалися по управлінській вертикалі, що дало змогу охопити різні ланки виконавців транспортних послуг у різних куточках України, які виявили бажання доєднатись до цього проєкту. Працівники проходили опитування з метою виявлення особливостей трудової мотивації у часі війни.

Для цього було використано такі психодіагностичні методики:

- 1) Структуроване інтерв'ю (Див. Додатки, Додаток А);
- 2) Методика діагностики професійної мотивації (В.І. Осьодло) (Див. Додатки, Додаток Б);
- 3) Діагностика мотиваційної структури особистості (В. Мільман) (Див. Додатки, Додаток В);
- 4) Опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій (ТМС) (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко) (Див. Додатки, Додаток Д).

Методи математико-статистичної обробки даних, що будуть використовуватися у нашому дослідженні: метод ϕ^* - кутове перетворення Фішера для виявлення прихованих закономірностей та характеру зв'язків між досліджуваними параметрами Групи А, Групи Б та Групи В, кількісний та якісний аналізи даних.

Для аналітичного визначення відмінностей між групами нами проводилась перевірка статистичних гіпотез про незалежність трьох вибірок однієї генеральної сукупності. Вибір непараметричного критерію статистики - кутового перетворення Фішера, був продиктований тим, що він є вільним від

припущення про закон розподілу вибірок та ґрунтуються на припущенні про незалежність спостережень.

У роботі для статистичного аналізу в якості критерію було застосовано кутове перетворення Фішера ϕ^* з метою порівняння схожості та відмінності даних трудової мотивації в групах, що представляють різні рівні управлінської вертикалі працівників залізниці. Співставлення груп управлінців проводилось за частотою таких досліджуваних показників, як загальна активність, що охоплює показники практично усіх шкал застосованого нами опитувальника В.І.Осьодло.

Кутове перетворення Фішера ϕ^* полягає в переведенні процентних часток у величини центрального кута, що вимірюється в радіанах [28]. Більшій процентній частці буде відповідати більший кут ϕ_1 , а меншій – менший кут ϕ_2 . Співвідношення між ними має нелінійний характер, де p – процентна частка, виражена в долях одиниці. При збільшенні розходження між кутами ϕ_1 і ϕ_2 та збільшенні чисельності вибірок значення критерію будуть зростати. Чим більша величина ϕ^* , тим більш імовірно, що відмінності між вибірками є не випадковими.

2.2. Структуроване інтерв'ю

2.2.1. Пілотне дослідження

Для з'ясування особливостей мотивації працівників залізниці у часі війни необхідних методів не виявлено, тому структуроване інтерв'ю як один із відносно гнучких методів збору інформації потребував оформлення та адаптації до завдань дослідження. Попередньо було сформовано перелік питань та варіанти відповідей на підставі вивчених особливостей трудової діяльності управління в царині залізничного транспорту, з'ясовано однозначність та коректність в оформленні.

Пілотне дослідження, у якому взяли участь 14 працівників залізниці, які виступали в ролі експертів, виявило необхідність коригування окремих питань (були вилучені неінформативні дані, здійснена заміна варіантів відповіді відповідно до культури спілкування у галузі) та доповнило перелік варіантів

відповіді. Остаточний варіант структурованого інтерв'ю узгоджувався із науковим керівником та отримав схвалення.

2.2.2. Зміст основних блоків інтерв'ю

Структуроване інтерв'ю як метод в психології – це стандартизована бесіда (усна чи письмова), який дотримується чітко заданої стратегії та тактики. Заздалегідь формується заплановане коло тем, які мають бути обговорені, обрані і сформульовані питання, які будуть задані, жорстко задана їх послідовність. Структуроване інтерв'ю являє собою опитування, що зазвичай проводиться при безпосередньому контакті з респондентом: всі питання сформульовані і надруковані в певній послідовності, в якій і передбачається отримання відповідей на них; інтерв'юер лише зачитує питання і фіксує відповіді респондента, однак досвід карантину в COVID-19, можливості та зручність он-лайн опитувань в умовах повномасштабної війни довів доцільність використання цього методу у опосередкованому варіанті.

Перевагами стандартизованого інтерв'ю, в першу чергу, є менший час проведення (за рахунок того, що ініціатива повністю знаходиться в руках інтерв'юера і у відповідального менше можливостей перейти на обговорення інших тем), а також те, що результати таких інтерв'ю (за рахунок одноманітності проведення) простіше піддаються обробці, а відповіді різних людей легше піддаються порівнянню. Крім того, проведення структурованих інтерв'ю пред'являє менше вимог до навичок людини, яка проводить його, оскільки в процесі взаємодії не потрібно приймати рішення про необхідність переструктурування бесіди, зміни тощо [26]. До завдань інтерв'юера входить тільки формулювання питань в потрібній послідовності і отримання на них відповідей.

Структуровані інтерв'ю в основному використовуються при проведенні опитувань на великих вибірках. Всі питання і їх послідовність розроблені заздалегідь, і тому такі інтерв'ю можуть здійснюватися і письмово без безпосереднього контакту інтерв'юера з респондентом.

Відповідно до мети та завдань нашого дослідження структуроване інтерв'ю складалося із десяти питань, що були погруповані на три блоки (Див Додатки, Додаток А): 1) інформація про себе, що включала з'ясування підрозділу, посади та загального стажу роботи на виробництві; 2) ставлення до виробництва (4 питання з варіантами відповіді та пропозицією власного варіанту відповіді); 3) ставлення до роботи під час повномасштабної війни (динаміка змін, відчуття та умови захищеності на виробництві у часі війни).

Кількість питань була обмеженою у зв'язку із тим, щоб не обтяжувати респондента та сподіватись на терплячість у роботі із наступними опитувальниками у гугл-формі.

Отримані результати заносились до зведеної таблиці (Див. Додатки, Додаток Е, Таблиці Е.1, Е.2, Е.3). Подальша обробка результатів інтерв'ю полягала у частотному аналізі обраних варіантів відповіді, середніх значеннях та дисперсії відповідей по кожному із питань. Отримані результати підлягали графічному представленню та аналізу тенденцій, виявлених у різних підрозділах.

2.3. Діагностика трудової мотивації працівників залізниці

2.3.1. Методика діагностики професійної мотивації (В.І. Осьодло)

Для вивчення особливостей трудової мотивації працівників залізниці було обрано методику відомого українського науковця-дослідника у царині військової психології та мотивації військовослужбовців, доктора психологічних наук, професора Василя Ілліча Осьодло [50].

Авторський опитувальник розміщено в монографії «Психологія професійного становлення офіцера» (2012) містить 90 тверджень і структурно включає сім шкал [50]:

1) оцінка результатів праці (ОРП) представлена 16 твердженнями і охоплює ситуації які стосуються оцінки результатів професійної діяльності. Сутність оцінки за цією шкалою полягає в тому, що вона характеризує переконання людини про те, що коли професійна діяльність підлеглих за

відповідні досягнення заохочується, тоді вона переживає значимість своєї праці, відповідальність, прагне до підвищення результатів праці, своєї кваліфікації, особистісного розвитку тощо.

Високі показники за цією шкалою свідчать про суттєву роль “мотивуючого потенціалу праці”, ефективну діяльність управлінського персоналу який вдало мотивує підлеглих до професійної діяльності, тим самим забезпечує хороший зворотній зв’язок з останніми стосовно їх ефективності роботи.

Низькі показники за шкалою свідчать про домінування зовнішньо-організованої мотивації, механістичне управління з боку менеджменту, низьку активність персоналу щодо виконання функціональних обов’язків. Люди вважають, що будь-яка праця має право на справедливую винагороду, але оскільки воно не забезпечується, то персонал як правило вдається до адаптивних моделей поведінки. Низькі показники показують, що персонал не знає і не розуміє наскільки ефективно він виконує свої професійні обов’язки. Ці явища сприймаються як такі, що суперечать автономності людини і тому ентузіазм та інтерес до праці суттєво знижуються;

2) професійні домагання (ПД) представлена **16** твердженнями і диференціює досліджуваних за характеристиками, які в психології мотивації пов’язують з прагненням до успіху чи уникненням невдач.

Високі результати за шкалою свідчать, що досліджувані прагнуть до покращання своїх результатів діяльності, проявляють наполегливість, незадоволеність досягнутими результатами тощо. Високі показники характеризують людей у яких чітко виражена тенденція до досягнення успіху у професійній та інших сферах, вони рішучі, наполегливі в досягненні поставлених цілей, упевнені в собі, не зупиняються на досягнутому, підтверджують свою ефективність справами, готові брати відповідальність на себе, отримують задоволення від розв’язання цікавих задач, не втрачають духу змагальності, проявляють впертість при зустрічі з перешкодами.

Низькі результати за шкалою характеризують людей, у яких прагнення до успіху виражено значно слабше, вони більш обережні, менш наполегливі, не

схильні до ризику, схильні перебільшувати свою роль і значення у професійних досягненнях. Готовність до діяльності пов'язаної із подоланням труднощів у них виражена слабо;

3) інтернальність у сфері професійних досягнень (ІПД) представлена 18 твердженнями і охоплює ситуації, які стосуються професійної діяльності з подальшим досягненням людиною конкретної цілі. Шкала близька до характеристики “локусу-контролю” і означає систему переконань особистості стосовно того, де знаходяться чи локалізуються сили, які впливають на результати її дій. Це „сили”, які здійснюють контроль за позитивними та негативними підкріпленнями. Безумовно, що переконання стосовно можливості власного контролю і сам рівень здійснюваного самоконтролю і саморегуляції тісно пов'язані один з одним, хоча й не тотожні.

Високі показники за шкалою характеризують людину, яка усвідомлює, що її досягнення у професійній та інших видах діяльності залежать у першу чергу від її власних зусиль і здібностей. Високі результати за шкалою також можуть свідчити що людина схильна проявляти ініціативу, брати відповідальність на себе в сфері соціальних відносин, зокрема, як відносин “по-вертикалі” – з керівництвом, так і “по-горизонталі” – з рівними по статусу колегами.

Низькі показники характеризують людей, які переживають труднощі у поясненні причин і способів досягнення того чи іншого результату. Вони рідше виявляють схильність прийняття на себе будь-якої відповідальності за те що відбувається з ними. Такі результати також свідчать про відсутність у персоналу необхідних розвинутих навичок щодо забезпечення процесу професійної діяльності. Так, низькі бали дозволяють передбачати, що в процесі розв'язання конкретних службових (виробничих) завдань, навіть при наявності відповідної мотивації, людина може переживати значні труднощі у зв'язку з погано розвиненими навичками самостійного здійснення діяльності;

4) професійні інтереси і цінності (ІП) представлена 16 твердженнями і характеризує особливості розвитку професійних інтересів та цінностей у досліджуваних. Усвідомлений інтерес виступає як мотив, намір, свідомо

поставлена ціль. Саме тому інтерес розглядається серед інших мотиваційних утворень, оскільки він передбачає цілепокладання, волю і почуття. Інтереси, як зазначав Л.С.Виготський, визначають структуру спрямованості реакцій людини. У структурі спрямованості центральне місце займає система ціннісних орієнтирів особистості, її прагнень, які виступають вагомими спонукальними чинниками щодо досягнення професійних цілей. Психологи стверджують, що саме в ціннісних орієнтирах полягає смисл життя більшості людей.

Високі показники за шкалою свідчать про наявність у досліджуваних інтересу, зацікавленості до професійної діяльності, яка сприймається персоналом не просто як виконання своїх обов'язків, але й має чітке мотиваційно-ціннісне значення. Із зазначеного випливає, що найвагомим фактором, що стимулює продуктивну професійну реалізацію виступає саме особистісний, який сприяє конструктивній самореалізації в професійній сфері.

Низькі показники за шкалою спеціальної інтепретації не потребують і свідчать про те, що досліджувані при виконанні професійної діяльності не тільки не переживають до неї інтересу, але й на ціннісно-смысловому рівні професійна діяльність не виступає як значима сфера самореалізації;

5) життєві цілі (ЖЦ) представлена 14 твердженнями. При розробці цієї шкали вихідним стало положення про те, що індивідуально-типологічні особливості усвідомленої саморегуляції професійної діяльності розкривають саме діяльнісний аспект суб'єктності. У нашій роботі спираючись на вітчизняну традицію, ми визначили, що структурно суб'єктивна картина життєвого шляху включає в себе життєві цілі, плани, обставини і життєву програму, розгорнуті у перспективі психологічного майбутнього. Професійне майбутнє, яке людина уявляє як потенційно можливе, виконує функції суб'єктивної регуляції і, будучи метою професійного шляху, впливає на життєві вибори, вчинки та діяльність людини, на вектор її професійного розвитку і реалізацію професійного потенціалу. Для інтепретації результатів дослідження важлива думка О.Кроника про те, що специфіка життя людини в її детермінації і минулим (причинами), і майбутнім (цілями), при цьому є два види детермінаційних зв'язків: причинно-

наслідкові (із минулого в майбутнє) і зв'язки на кшталт “ціль-засіб” (із майбутнього в теперішнє). Таким чином, активність людини на теперішній час визначається і тим, що було (минулим), і тим, до чого вона прагне (майбутнім).

Високі показники за шкалою характеризують бачення досліджуваними перспективи, наявність чітких життєвих планів, способів їх досягнення, шляхів, якими прагне йти людина, а також ті об'єктивні й суб'єктивні ресурси, котрі для цього знадобляться.

Низькі показники характеризують відсутність у досліджуваних належного внутрішнього цілепокладання і перспективи життєвого шляху. Можна стверджувати, що у професійній самореалізації особистості можуть виникати труднощі, оскільки відсутність такої перспективи не дає людині можливості організовувати власне життя, планувати та реалізувати його;

6) загальна активність – 77 пунктів, що вже зустрічались у попередніх шкалах;

7) шкала соціальної бажаності – 10 пунктів. Запропонована структура опитувальника реалізовувалася в процедурі групового та індивідуального обстеження, в ході якого респонденти оцінювали індивідуальну значущість кожного із тверджень за дихотомічною шкалою (Так - Ні).

Інструкцію та міст питань розміщено у Додатках (Див. Додатки, Додаток Б). Має шкалу соціально бажаних відповідей, тому відстежується допустимість аналізу даних при максимальних значеннях за цією шкалою.

Обробка результатів здійснюється за ключем (Див. Додатки, Додаток Б), а самі дані заносяться до зведеної таблиці (Див. Додатки, Додаток Ж, Таблиці Ж.1., Ж.2., Ж.3).

2.3.2. Діагностика мотиваційної структури особистості (В. Мільман)

Методика «Діагностика мотиваційної структури особистості» В.Є. Мільмана виявляє деякі стійкі тенденції особистості: загальну і творчу активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту, соціального статусу та ін. Методика дозволяє діагностувати мотиваційний (МП) і емоційний (ЕП) профілі особистості.

На думку дослідника, у структурі особистості працівника виділяють два види мотивації: продуктивна і споживча.

Продуктивна мотивація детермінує творчий розвиток особистості та сприяє включенню людини в соціум. Цей вид цінностей орієнтує людину на майбутнє, в них передумови предметного, змістовного розвитку, як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому. Продуктивна мотивація є творчою, тому що сприяє породженню суспільно значущих матеріальних і духовних цінностей.

Споживча мотивація спрямована на підтримку життєдіяльності суб'єкта і обумовлена його природними потребами.

Всього в опитувальнику 14 тверджень, що стосуються життєвих прагнень і деяких сторін способу життя особистості. Необхідно висловити ставлення до них по кожному з 8 варіантів відповідей (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставивши у відповідних клітинах бланка відповідей одну з наступних оцінок кожного твердження: «++» - так, згоден, «+» - мабуть згоден, «=» - коли як, згоден в деякій мірі, «-» - ні, не згоден, «?» - не знаю.

Обробка результатів здійснюється за ключем та враховується переведення відповідей у бали: «++» або «+» - 2 бали, «=» - 1 бал, а «-» чи «?» - 0 балів.

Шкали: життєзабезпечення (**Ж**), комфорт (**К**), соціальний статус (**Сс**), спілкування (**С**), загальна активність (**За**), творча активність (**Та**), соціальна корисність (**Ск**).

Сума усіх балів за шкалами **Ж, К, Сс, С** характеризує *загальноживану спрямованість особистості*, сума балів за шкалами **За, Та, Ск** характеризує *«робочу» продуктивну спрямованість особистості*.

Висновки будуються таким чином: якщо опитаний набирає найбільш

високі бали за шкалами **За, Та та Ск**, то у нього вираженим є «робочий» продуктивний мотиваційний профіль особистості, якщо ж найбільш високими є бали (чи такі ж, як по іншим шкалам) – по шкалам **Ж, К, Сс, С**, то у нього вираженим є «загально життєвський» мотиваційний профіль.

Отримані результати дослідження заносяться до відповідних зведених таблиць, що розміщені у Додатках (Див. Додатки, Додаток Ж, Таблиці Ж.1., Ж.2., Ж.3.)

2.3.3. Опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій (ТМС) (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко)

У західній науковій психологічній традиції стало та достатньо глибоко досліджується питання психологічного забезпечення службової діяльності працівників (Г. Баррет, С. Боучард, С. Блейр, М. Дюнетт, У. Борман, Р. Кокрейн, Р. Тетт, Р. Мигуель, С. Луюке, Дж. Херд, Дж. Тан та ін.) [за 3], а для вивчення особистості працівника застосовуються широкий арсенал психодіагностичних методів, наприклад, опитувальники NEO-FFI і NEO-PI (Costa & McCrae), Hogan Resonal Inventory (HPI); Californian Psychological Inventory (CPI); Working Readiness and Adaptation Profile (WRAP); Survey of Life Experience (SOLE); Invalid Personality Inventory (IPI); Gilford-Zimmerman Temperament Survey (GZTS) та інші. Втім всі вони мають одну ваду – не враховують культуральні особливості української вибірки, не є адаптованими, а тому їх застосунок є проблематичним.

Наразі в Україні розпочато роботу щодо українськомовної адаптації зарубіжного психодіагностичного інструментарію, упродовж 2018–2020 років науковці Державного науково-дослідного інституту МВС України здійснили українськомовну адаптацію низки зарубіжних психодіагностичних методик – СМІЛ (Собчик); Опитувальник Великої п'ятірки (Джон, Науман, Сото); опитувальник Баднера та ін.) [за 3]. Як не прикро, навіть в умовах повномасштабної війни, часом вітчизняні психологи з метою вивчення мотивів і мотивації працівників змушені застосовувати зарубіжні методики, які перекладені (адаптовані) російською мовою, що є неприпустимим.

Наразі, як зазначають В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко [3] назріла

потреба в адаптації більшої кількості психодіагностичного інструментарію для потреб першочергово для професійних стратегічних об'єднань держави, це стосується і методів дослідження мотиваційної сфери. На думку авторів, представляє інтерес опитувальник «Конструктивність мотивації» (О. Єлісєєв, 2006), розроблений на основі внутрішніх критеріїв, що узгоджуються із сутністю системної поведінки особистості в інтернально-екстернальному та суб'єктно-об'єктному аспектах.

Перші результати використання українськомовної версії тесту «Конструктивність мотивації» дозволили стверджувати, що застосування українськомовного опитувальника дозволяє практичному психологу робити обґрунтований висновок стосовно домінуючого виду мотиваційної стратегії правоохоронців, що має велике значення для прогнозування ефективності службової діяльності [2].

Українськомовна адаптація опитувальника визначення типів мотиваційних стратегій «Конструктивність мотивації» - відомого зарубіжного психодіагностичного інструменту дослідження мотиваційної сфери особистості, була здійснена співробітниками Державного науково-дослідного інституту Міністерства внутрішніх справ України та представлена у науковому часописі «Вісник Львівського університету» (Серія психологічні науки. 2022. Випуск 12.) В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко [3] у 2022 році. На думку науковців діагностичний потенціал цього опитувальника досить значний і може використовуватися у дослідженні трудової мотивації різних сфер.

Автори українськомовної версії опитувальника - В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко [3] у своїй статті представляють нові результати пролонгованого дослідження щодо українськомовної адаптації опитувальника, розпочатого у 2020 році і продовженого у 2021. У статті розкрито методологію і структуру експериментального дослідження, представлений удосконалений текст опитувальника українською мовою і ключі до нього, наведені середньостатистичні тестові норми, а також основні психометричні характеристики адаптованого опитувальника – критеріальна і конструктивна

валідність, надійність (ретестова і паралельних форм), внутрішня узгодженість шкал тощо. Українськомовна адаптація опитувальника здійснювалась у репрезентативній вибірці працівників системи Національної поліції України, в опитуванні взяли участь поліцейські підрозділів кримінальної поліції, дільничних офіцерів і слідчих (жінок і чоловіків) з різних областей держави.

Адаптований опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій (ТМС) містить низку суджень, з приводу яких респондент має висловити своє ставлення; за характером стимульного матеріалу (народні приказки й афоризми) дана психодіагностична методика відноситься до підгрупи проєктивних тестів вибору обстежуваним найбільш прийняттого варіанту.

Встановлено показник ретестової надійності опитувальника, який відповідає психометричним вимогам. Надійність паралельних форм опитувальника також є прийнятною і становить 0,730. Отримані позитивні кореляції шкали екстраверсії з інтернально-об'єктними і екстернально-об'єктними стратегіями (0,51 і 0,55), а також негативні – з інтернально-суб'єктними і екстернально-суб'єктними стратегіями, що свідчить про валідність методики ТМС за критерієм екстравертованості-інтровертованості. Встановлені також значущі коефіцієнти кореляції шкал методики з показниками методики «Рівень суб'єктивного контролю», що підтверджує валідність методики ТМС за критерієм інтернальності-екстернальності.

Відповідно до авторської концепції методики «Конструктивність мотивації», основними параметрами особистості є:

- а) *спрямованість*, що представляє людину як особистість і як суб'єкта діяльності в мотивах і інших регулятивних утвореннях;
- б) *активність*, що представляє людину як індивідуальність в характерологічних утвореннях;
- в) *реактивність*, що представляє людину в темпераменті [3].

Також вважається, що якісна діагностика темпераменту і характеру неможлива без адекватного аналізу мотивації людини, оскільки підстави причинних типологій темпераменту і характеру знаходяться в єдності з

підставами типології мотивації. Автор наголошує на тому, що динамічна сторона мотивації звернена до темпераменту, а змістовна – до характеру, тобто в мотивації здійснюється синтез реактивності і активності людини, представлений індивідуально-своєрідними особливостями саморегуляції поведінки. Причинна типологія мотивації адекватна бімодальному представленню спонукання, оскільки його складові вектори активності і реактивності мають протилежні напрями. Така типологія мотивації є змістовною, оскільки припускає як позитивно-негативну інтонацію спонукань, що відповідає темпераменту, так і смислове їх наповнення, пов'язане з характером і змістом діяльності.

На думку розробників опитувальника, провідні мотиви утворюють чотири основні підструктури взаємодії внутрішнього і зовнішнього, які розгортаються у відповідні типи мотиваційних стратегій (В.А. Якунін, О.П. Єлисєєв) [за 3]. Можливо виокремити чотири ортогональні дихотомічні типи мотиваційних стратегій (Рис. 2.1).

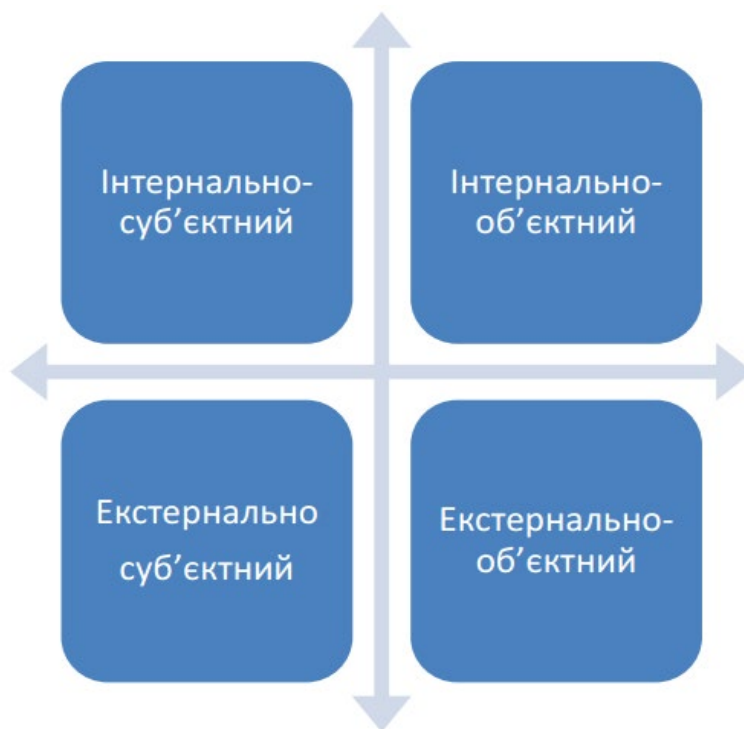


Рис.2.1. Типи мотиваційних стратегій (за В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко) [3]¹.

1. *Об'єктний* (екстравертований) – полягає у тенденції до об'єктивізації

¹ Примітка: вертикальна вісь (зверху вниз) – інтернальність-екстернальність; горизонтальна (зліва направо) – інтроверсія екстраверсія.

зміни поведінки.

2. *Суб'єктний* (інтровертований) – полягає у тенденції до суб'єктивізації зміни поведінки.

3. *Екстернальний* – виявляється у переважанні зовнішніх чинників певної поведінки.

4. *Інтернальний* – виявляється у переважанні внутрішніх чинників поведінки.

Виокремлені чотири основні типи мотиваційних стратегій можуть бути розкриті як результат ортогонального відношення мотивації відношення (**МВ**) і мотивації досягнення (**МД**). При цьому **МВ** визначає основні напрями соціальної і професійної орієнтації людини, а також мотиваційні стратегії, з якими людина прагне актуалізувати основні особистісні цінності, вона формується в онтогенезі в плані інтернальності-екстернальності; **МД**, у свою чергу, представляє індивідні та індивідуальні властивості особистості, в ній людина розкриває себе, ставить перед собою конкретні цілі, прагне досягти певних результатів, в широкому сенсі **МД** забезпечує соціалізацію людини, як унаочнено на рисунку вище.

1. *Інтернально-суб'єктний тип* (№ 1; стратегія ІС). Основний спосіб взаємодії – домінування внутрішнього над зовнішнім, реконструктивна єдність мотивації досягнення і мотивації відношення, результатом чого є уникнення складних ситуацій, у яких виникають гострі питання взаємодії внутрішнього і зовнішнього («уникнення» за К. Томасом).

Цей тип властивий інтерналам, оберненим на себе, тобто інтровертам; характерна спрямованість на види діяльності, що припускають відокремленість праці: учений, письменник, композитор (в системі МВС – практичний психолог, експерт-криміналіст, викладач, науковець) тощо.

2. *Екстернально-суб'єктний тип* (№ 2; стратегія ЕС). Основний спосіб взаємодії – взаємне заперечення внутрішнього і зовнішнього, це єдність мотивації відношення і мотивації досягнення. Представники цього типу є прагнення таких людей до компромісів (за К. Томасом – прагнення до пристосування). ЕС стратегія у колективній діяльності сприяє спільній творчості

і подоланню конфліктів.

3. *Інтернально-об'єктний тип* (№ 3; стратегія ІО). Основний спосіб взаємодії – взаємне прийняття внутрішнього і зовнішнього, конструктивна єдність мотивації досягнення і мотивації відношення, результатом якого є прагнення до співпраці. Цей тип на основі інтернальності та екстравертованості спрямований до спільної творчості в усіх основних видах діяльності (співробітництво за К. Томасом). ІО стратегії властиві людям творчим, інтелектуальним, невибагливим, комунікабельним, допитливим, цей тип діагностується в у вибірках керівників, представників творчих об'єднань, студентів.

4. *Екстернально-об'єктний тип* (№ 4; стратегія ЕО). Основний спосіб взаємодії – заперечення внутрішнього по відношенню до зовнішнього; це деструктивна єдність мотивації відношення і мотивації досягнення, яка виявляється в прагненні до певного змагання, суперництва (за К. Томасом). У поведінці представників цього типу домінує екстравертованість та екстернальність, дана стратегія притаманна людям мужнім, сміливим, пасіонарним, енергійним, активним.

Інструкція та зміст завдань та самі завдання представлені у Додатках (Див. Додатки, Додаток Д).

Автори адаптованого українськомовного варіанту тесту ТМС [3] підтвердили, що його використання дозволяє практичному психологу робити обґрунтований висновок щодо *домінуючого типу мотиваційної стратегії* працівників, на цій основі здійснювати прогнозування ефективності професійної діяльності, надавати рекомендації щодо вибору для працівником і планування можливостей його подальшого професійного і особистісного росту й розвитку.

Отримані основні психометричні показники даного тесту (надійність, валідність, внутрішня узгодженість тощо), які відповідають вимогам до психодіагностичного інструментарію; також встановлені статистичні норми на прикладі вибірки поліцейських підрозділів Національної поліції України. Виконання респондентами пропонованих в українськомовному опитувальнику

ТМС завдань не потребує значних часових витрат, на це (у середньому) потрібно приблизно 15 хвилин.

Обробка результатів здійснюється за допомогою ключа, що стосується чотирьох шкал діагностики типів мотиваційних стратегій: інтернально-суб'єктний, екстернально-суб'єктний, інтернально-об'єктний, екстернально-об'єктний.

Результати отримані, в ході опитування заноситимуться у відповідні комірки зведених таблиць (Див. Додатки, Додаток Ж, Таблиці Ж.1., Ж.2., Ж.3.). підвищити ефективність психологічного супроводу службової діяльності за рахунок використання додаткового методу вивчення мотиваційної сфери особистості.

Висновки до розділу 2

В ході організації дослідження трудової мотивації працівників залізниці було досягнуто переконливої комплектації методів та методик, що дозволять максимально повно вивчити її особливості. Обрані для дослідження методи представляють цілісне гугл-опитування, що складається з **142** питань, які представляють п'ять автономних методів: 1) *структуроване інтерв'ю* (складається з 3-х блоків питань – загальна інформація, ставлення до виробництва, зміни ставлення до роботи у часі війни) – 10 пунктів; 2) *діагностика трудової мотивації* (В.І.Осьодло) – 90 тверджень; 3) *діагностика мотиваційної структури особистості* (В.Є.Мільман) – 14 тверджень та 4) *опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій* (ТМС) (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко) – 28 пунктів.

В опитуванні взяло участь 72 працівника залізниці, які були поділені на три групи залежно від рівня функціонування в управлінській вертикалі. Перевірка схожості (подібності) чи відмінності між показниками Групи А (n=23), Групи Б (n=24) та Групи В (n=25) здійснюватиметься статистичним критерієм порівняння відсоткових показників – кутовим перетворенням Фішера (). Дана статистична процедура використовується для порівняння пропорцій між групами, вона

конвертує пропорції в кутові значення, що дозволяє легше порівнювати їх за допомогою стандартних статистичних методів, а p -значення вказує на ймовірність того, що різниця між групами може бути випадковою (чим менше значення p , тим менш імовірно, що різниця є випадковою).

Отже, дизайн дослідження, спрямований на виявлення особливостей трудової мотивації працівників залізниці, включає систему українських та адаптованих українською методик, релевантних меті та завданням дослідження, придатних для перевірки гіпотези.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЦІ У ЧАСІ ВІЙНИ

3.1. Аналіз загальних тенденцій щодо трудової мотивації

З метою коректного порівняння результатів дослідження особливостей трудової мотивації в дослідницьких групах (Група А, Група Б, Група В), що характеризують різні рівні управлінської вертикалі, було застосовано статистичний критерій порівняння відсоткових показників – кутове перетворення Фішера. Для аналізу було обрано дані результатів опитування за В.І. Осьодло (Таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1.

Показники даних Груп А, Б та В, підготовлені для обчислення кутового перетворення Фішера

	Вибірка					
	Група А		Група Б		Група В	
	N ₁ =23		N ₂ =24		N ₃ =25	
	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Високий рівень	3	13	9	38	7	28
Середній рівень	14	61	7	29	11	44
Низький рівень	6	26	8	33	7	28
сума	23	100	24	100	25	100

Дані показники заносимо до програми STATISTICA 10.0 та здійснюємо запит на обчислення та після кожного результату робимо скрін для унаочнення їх у Додатках (Див. Додатки, Додаток 3., Табл.3.1.),

За результатами обчислення створюємо для зручності таблицю де унаочнюється міра подібності груп, що репрезентують різні рівні управлінської вертикалі Укрзалізниці – від лінійної, середньої до вищої (Таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Дані кутового перетворення Фішера ϕ^* для груп А, Б та В

	Група А	Група Б	Група В
Група А (n=23)		0,08225 $p = 0,0000$	0,03451 $p = 0,0068$
Група Б (n=24)			0,01131 $p = 0,0879$
Група В (n=25)			

Як бачимо з отриманих даних, порівняння Групи А та Групи Б виявило значення кутового перетворення Фішера: 0,08225 при $p=0,0000$. Такий рівень достовірності є надзвичайно малим, що вказує на високу статистичну значущість відмінностей між Групою А та Групою Б. Кутове перетворення 0,08225 означає, що є суттєва різниця між цими двома групами. Різниця між пропорціями настільки значуща, що майже виключається можливість випадковості цієї різниці.

Порівняння Групи А та Групи В вказує на значення кутового перетворення Фішера: 0,03451 при $p=0,0068$, що свідчить про значущу різницю між Групою А та Групою В. Такий показник кутового перетворення вказує на помітну відмінність, хоча вона менша, ніж між Групою А та Групою Б. тому це означає, що різниця між пропорціями в цих групах також є статистично значущою.

Порівняння Групи Б та Групи В вказує на значення кутового перетворення Фішера: 0,01131 при $p=0,0879$, яке перевищує традиційний поріг значущості 0.05, але може бути розглянуто як значуще при менш строгому рівні 0.10. Це означає, що різниця між Групою Б та Групою В не є статистично значущою при рівні $p=0.05$, але може бути значущою при рівні $p=0.10$, отже кутове перетворення вказує на невелику різницю між цими двома групами.

Отже, Група А суттєво відрізняється від Групи Б та Групи В. Це підтверджується дуже низькими значеннями p та значними значеннями кутового перетворення (0.08225 та 0.03451 відповідно). Група Б і Група В мають менші відмінності між собою, які не є статистично значущими на традиційному рівні значущості 0.05, але можуть бути розглянуті як значущі на рівні 0.10. Це вказує на певну тенденцію до відмінностей, але не настільки сильну, щоб бути впевненою при суворому тестуванні.

Таким чином, відмінності у показниках мотивації Груп А, Б та В існують всередині груп, а показники групи А є відмінними від показників груп Б та В (на рівні значимості 0,05), водночас між показниками групи Б та В відмінностей не виявлено. Втім на цьому етапі дослідження ми будемо зосереджуватись

лише на відмінностях чи схожості між різними рівнями керівництва в управлінській вертикалі залізниці.

3.1.1. Загальний аналіз мотивуючих чинників

Отже, наше дослідження включало декілька діагностичних блоків, серед яких першим було *структуроване інтерв'ю* (Див. Додаток А), яке складалось із 10 питань з варіантами відповідей та можливістю вказати власний варіант відповіді, що мало на меті з'ясувати 3 позиції: *інформація про себе; ставлення до фаху і виробництва та ставлення до виробництва в умовах війни*. Отримані результати дозволили зробити аналіз та дійти на їх основі деяких висновків (Рис. 3.1).

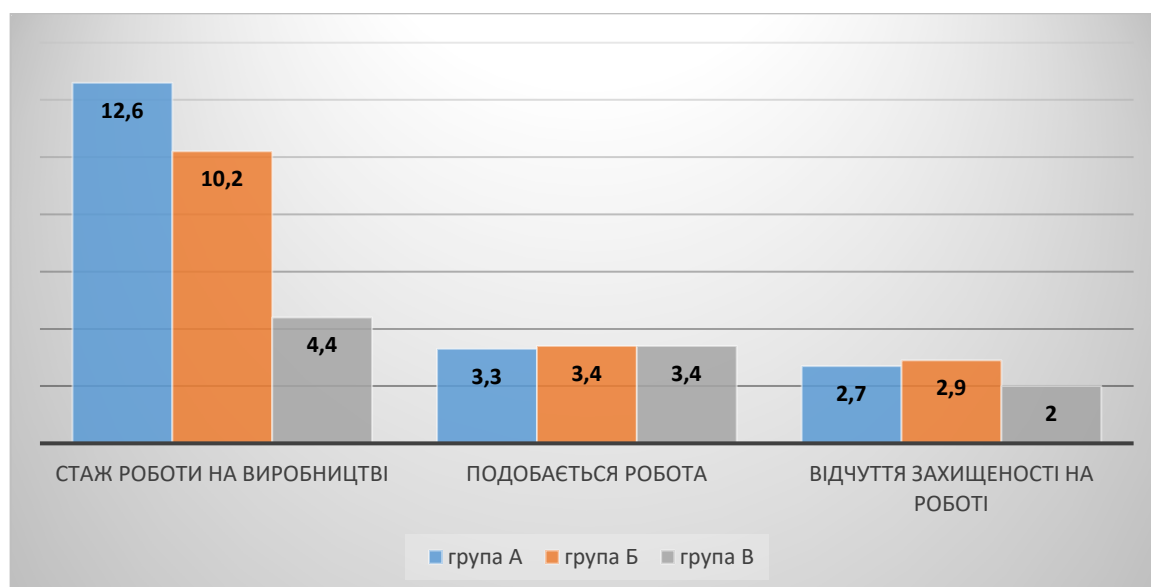


Рис.3.1. Порівняльний аналіз кількісних показників структурованого інтерв'ю у вибірках, що різняться рівнем управління в АТ «Укрзалізниця» (за середніми значеннями: стаж – роки роботи у галузі, та оцінка за 5 бальною оцінною шкалою)

Як бачимо із рисунку, спостерігається цікава тенденція у зменшенні стажу залежно від стосунку до рівня управління – більше перебувають у роботі працівники лінійної ланки (Група А), а менше досвіду у залізничній сфері мають управлінці вищого рівня (Група В). Втім робота подобається в рівній мірі - вище середнього у представників трьох дослідницьких груп, але менш захищеними почуваються знову ж представники групи В, навіть на тлі визнання незначної переважаючої незахищеності у решті досліджуваних. Представники середньої ланки (Група Б) виказують більший рівень

захищеності, порівняно з рештою опитаних. Таким чином, маємо виявити причинно-наслідкові зв'язки між виявленими тенденціями, презентуючи результати решти відповідей у інтерв'ю.

Проаналізуємо частоту вибору варіантів запропонованих відповідей у групах досліджуваних *щодо ставлення до роботи при її виборі та наразі з урахування обставин ризику у часі війни*. Цілком дивним виглядає відсутність вписування власних варіантів в усіх групах, хоча така можливість була надана. Гадаємо, що це може бути предметом окремого дослідження, хоча можемо припустити, що вписувати текст на смартфоні не завжди зручно, забагато часу забирає саме опитування або не надто серйозно поставилися до самої процедури. То ж варіантів пояснень декілька, але то тільки припущення, які можуть бути додатковим або й окремим дослідженням.

Повернімося до варіантів відповідей, що найчастіше обиралися в усіх групах опитуваних *щодо того що подобається та не подобається у роботі* (Рис.3.2. та Табл. 3.4.). Для можливості порівняння результатів груп, що різняться кількісно (Група А- 23 особи, Група Б - 24 особи та Група В – 25 осіб) враховувались відсоткові значення.

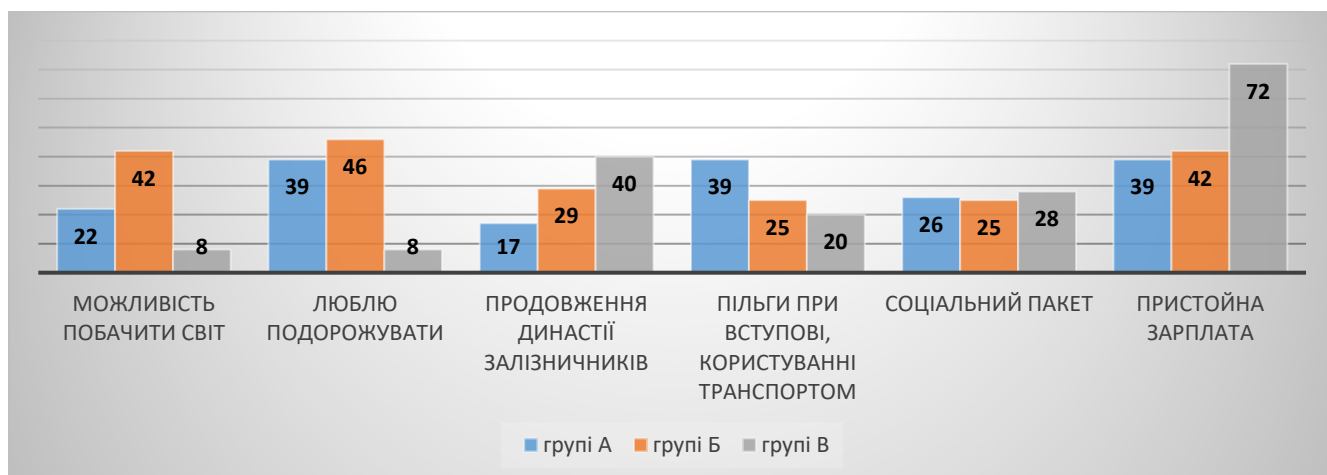


Рис.3.2. Аналіз відповідей на питання «Чим подобається обрана мною робота?»

Як видно з Рис.3.2., мотивуючими чинниками у виборі фаху є різні за значенням варіанти, зокрема, заробітна плата все ще є вагомим чинником, особливо для управлінців вищого рівня у 72% опитаних групи В; можливість подорожувати (46%) та вести рухливий спосіб життя (42%) більш цінним є для

працівників середньої ланки (Група Б), що не надто цінним для управлінців групи В (8%); інтерес до подорожей (39%) та пільги (39%) є важливими для управлінців лінійної ланки (Група А).

Таблиця 3.4.

Аналіз відповідей на питання «Чим подобається обрана мною робота?»

Подобається у роботі:	Відсоток вибору відповіді у		
	групі А	групі Б	групі В
Можливість побачити світ	22	42	8
Люблю подорожувати	39	46	8
Продовження династії залізничників	17	29	40
Пільги при вступові, користуванні транспортом	39	25	20
Соціальний пакет	26	25	28
Пристойна зарплата	39	42	72

Продовження династії (Група А - 39%, Група Б - 42% та Група В – 40%) як мотивуючий чинник у виборі професії більш відчутним є щодо рівня управління – чим вищий рівень, тим суттєвішим є цей вплив і зворотною є тенденція щодо пільг (Група А – 39%, Група Б – 25%, Група В – 20%) – менше в них зацікавлені управлінці групи В. Відповідно соціальний пакет, що пропонується на виробництві є важливим для трохи більше ніж чверті опитаних з трьох груп, що може бути розглянуто у майбутньому як засіб покращення додаткової мотивації працівників.

Щодо невдоволеності та труднощів, з якими зустрічаються на робочому місці управлінці було з'ясовано таке (Рис. 3.3. та Табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Аналіз відповідей на питання «Чим не подобається обрана мною робота?»

Не подобається у роботі:	Відсоток вибору відповіді у		
	групі А	групі Б	групі В
корупція, сумнівні оборудки	13	50	8
непрофесіоналізм	26	21	8
погані умови праці	61	17	20
постійні перевірки	0	42	56
висока плинність кадрів	22	21	20
застарілий парк, зношеність колій	74	74	4

Погані умови праці відзначають 61% управлінців лінійної ланки (Група А)

та є відчутними у групі В (20%) та у групі Б - 17%. Дошкульними є постійні перевірки на виробництві, і про це повідомляють управлінці середньої (42%) та вищої ланки (56%), проте такий варіант відповіді зовсім не обрали представники лінійної ланки.

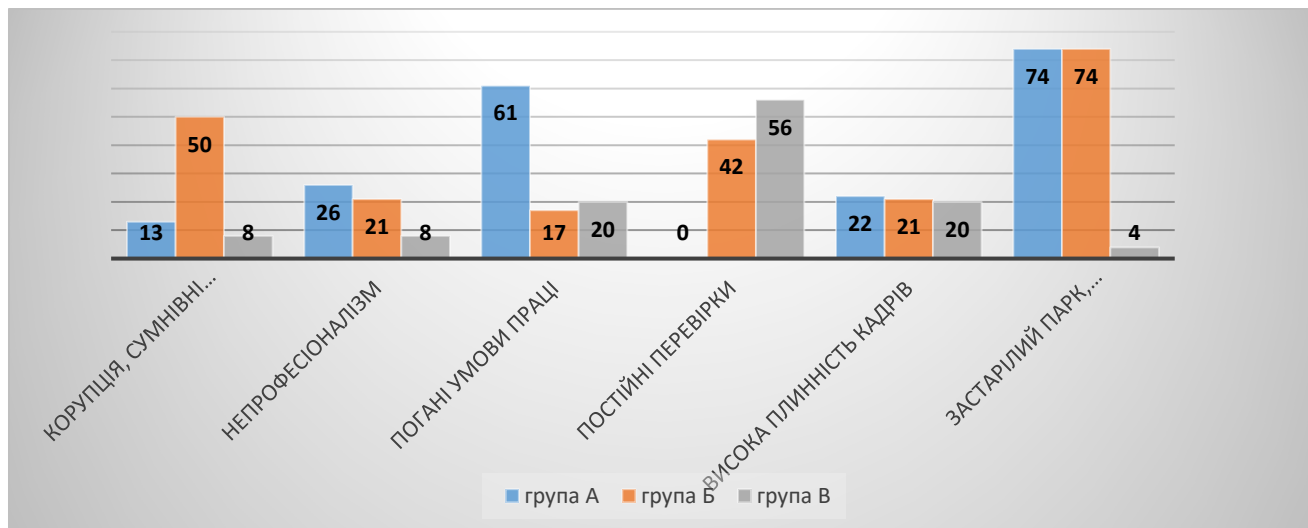


Рис.3.3. Аналіз відповідей на питання «Що заважає мені у роботі?»

Як видно з Рис. 5, аналіз рефлексії негараздів у фахові, що не подобаються працівникам та є дошкульними, показав таке: застарілий парк транспортних засобів, що залишився у спадок із радянських часів та зношеність колій, що особливо бентежить управлінців лінійної (Група А) та середньої (Група Б) ланки (по 74% респондентів про це заявляють), але мало бентежить представників групи В (4%).

Негативний вплив на задоволеність роботою мають корупція та сумнівні обладнання, що відзначають 50% відповідей групи Б, 15% представників групи А та 8% управлінців вищої ланки. Непрофесіоналізм є більш дошкульним у лінійній ланці - 26% групи А, менше у групі Б – 21% та 8% групи В. Висока плинність кадрів визнається як демотивуюча незручність у 22% випадків групи А, 21% респондентів групи Б та 20% опитаних групи В. Така відносна однаковість має означати необхідність вивчення цієї проблеми як умови, що впливає на комфорт у команді.

Отже, як виявили із частини відповідей структурованого інтерв'ю, що стосуються ставлення до роботи, співробітники рефлексують своє перебування об'єктивно, часом критично, розуміючи усі аргументи «за » та «проти» щодо

свого робочого місця. Серед працівників лінійної ланки (Група А) значна частка досвідчених працівників, в той час як в групі В – керівники на нинішніх посадах нещодавно – близько 4,4 років. Робота приблизно однаково усіх учасників опитування влаштовує 3,3 та 3,4 із п'яти максимальних показники, а от із відчуттям захищеності – оцінюють значно скромніше.

Мотивуючими чинниками у працівників є пристойна заробітна плата особливо у Групі В -72% задоволених, у них же більше представлений елемент продовження династії залізничників. У пільгах більше, порівняно з іншими групами, зацікавлені опитані Групи А, а от можливість подорожувати та побачити світ середня управлінська ланка (Група Б) випереджає представників решти груп.

Серед демотивуючих чинників особливо гостро заявляється опитаними лінійної (Група А) і середньої (Група Б) ланки застарілий парк та інфраструктура, що залишилась у спадок від радянського часу. Група В та Група Б невдоволені постійними перевірками, а Групу А вони зовсім не обходять. Для опитаних Групи А на другому місці після старого транспортного парку гостро стоїть проблема поганих умов праці 61% опитаних про це заявили. У Групі Б «больовими» точками після застарілого парку, корупція і сумнівні обробки та постійні перевірки.

3.1.2. Основні смисли щодо трудової мотивації залізничників у часі війни

Наступний крок структурованого інтерв'ю мав виявити *особливості мотивації роботи працівників залізничного транспорту в умовах повномасштабної війни*. Першочергово зупинимось на зміні ставлення до роботи у часі війни (Рис.3.4.).

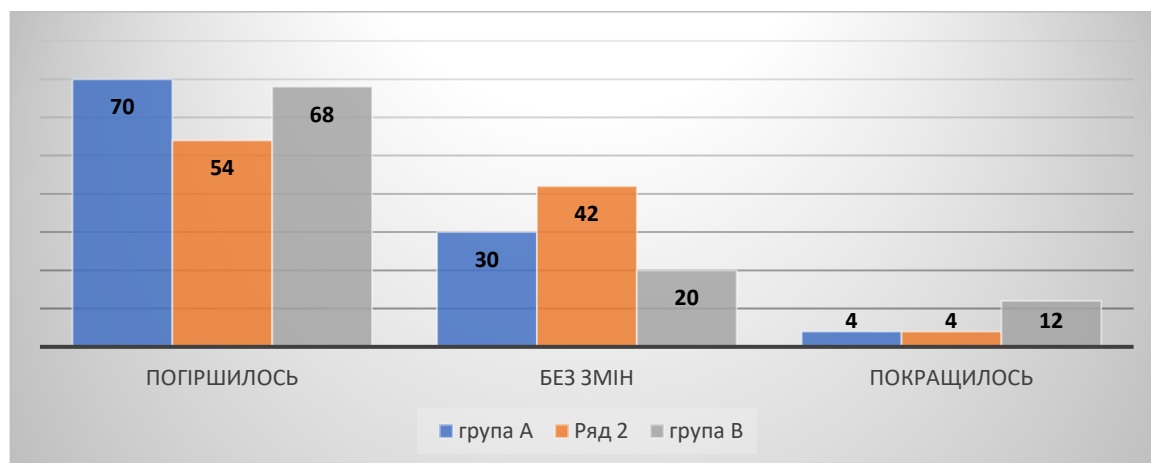


Рис. 3.4.. Ставлення до роботи у часі війни

Як видно з Рис. 3.4., опитані зазначають, що погіршилось ставлення до роботи у зв'язку із війною, для групи А це є більш відчутним – 70% опитаних обрали цей варіант відповіді, представники групи В -68% та групи Б- 54%.

Отже, випробування війною, які випали на працівників галузі, суттєво загострили проблеми та змінили ставлення до роботи, однак, не зважаючи на таке, працівники все ж виконують свої обов'язки та залишились на робочому місці. Втім напередодні війни прийшли на роботу 8% з групи В, 8% з групи Б та 4% з групи А; одночасно з війною прийшли до робочих місць 20% представників групи В, 8% групи Б та 8% групи А; тільки рік працюють у групі В 12% управлінців, а у групах А та Б таких немає. Отже, відповідальність та здатність злагоджено працювати перевищують особисте ставлення на користь вищої мети.

Пояснення того, чому наразі залізничники працюють у галузі, яка є стратегічною у стані війни знайдемо у відповідях на питання «Чому Ви зараз у залізничному транспорті?», які графічно репрезентовані у Рис 3.5. та Табл. 3.6.

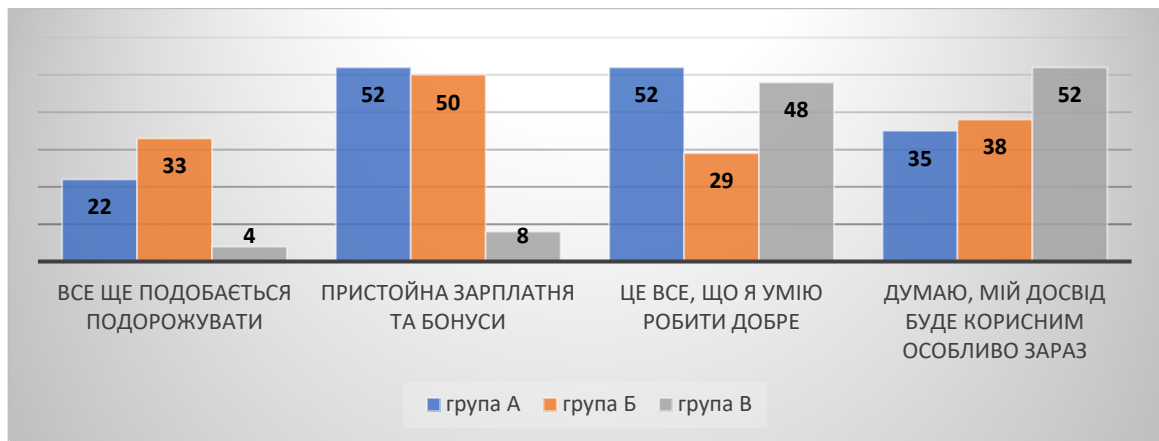


Рис. 3.5. Аналіз відповідей щодо теперішнього перебування у галузі

Отже, найбільш вагомим поясненням нинішнього перебування на роботі є необхідність бути корисним своїм досвідом для групи В на думку 52% опитаних, у групі Б такої ж думки дотримуються 38% та 35% - у групі А.

Таблиця 3.6.

Аналіз відповідей на питання «Чому зараз у залізничному транспорті?»

Зараз у професії, оскільки:	Відсоток вибору відповіді у		
	групі А	групі Б	групі В
все ще подобається подорожувати	22	33	4
пристойна зарплата та бонуси	52	50	8
це все, що я умію робити добре	52	29	48
думаю, мій досвід буде корисним особливо зараз	35	38	52

Вагомим аргументом перебування на робочому місці у часі війни для групи А є пристойна зарплата та визнання того, що є компетентними у справі – по 52% респондентів визнають ці дві позиції. Пристойна платня є важливою складовою перебування на робочому місці для 50% респондентів групи Б, а для групи В лише у 8% випадків.

Надалі було важливо з'ясувати які мотиватори є вагомими для теперішньої ситуації на виробництві. Аналіз результатів показав домінування матеріальної мотивації у лінійній ланці Група А, порівняно з іншими – пільги, визнання та совість, а представники середньої ланки – Група Б зацікавлена в усіх формах визнання – від премії до пільг і визнання та на користь чистої совісті. Представників Групи В також цікавлять премії, пільги, а от визнання та чиста

совість мають помірні значення (Рис. 3.6 та Табл. 3.7.)

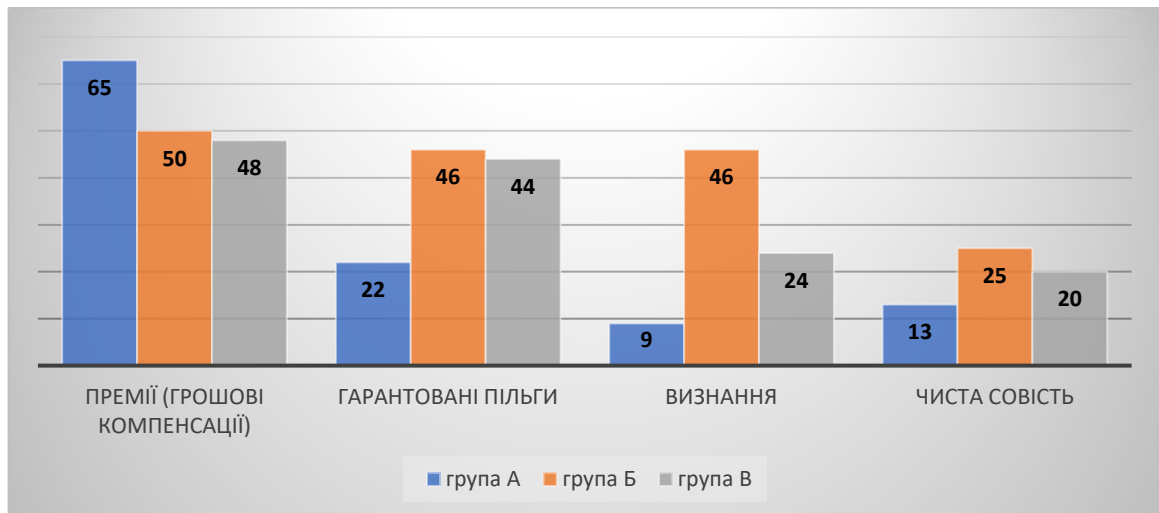


Рис 8. Аналіз відповідей на питання «За яких умов Ви почувались би більш захищеними на роботі?»

Як видно із гістограми питання фінансової винагороди є вагомою компенсацією труднощів, що мають місце у роботі, але не єдиним. Вага винагороди складає для групи А 65%, та незначно, але спадає: група Б 50%, та 48% для групи В. Найжвавіше питання компенсацій репрезентоване у групі Б – у рівній мірі із незначним відставанням від грошової винагороди вони відзначають пільги та визнання (по 46% відповідей), хоча і докори сумління, чиста совість як система смислів та переконань представлена вище, ніж у групі А та В – 25% проти 20% (Група В) та 14% (Група А).

Таблиця 3.7.

Аналіз відповідей на питання «За яких умов Ви почувались би більш захищеними на роботі?»

За таких умов почуватимусь більш захищеним на роботі:	Відсоток вибору відповіді у		
	групі А	групі Б	групі В
премії (грошові компенсації)	65	50	48
гарантовані пільги	22	46	44
визнання	9	46	24
чиста совість	13	25	20

У гарантованих пільгах (27%) та визнанні (9%) менш зацікавленими виявились представники групи А на користь преміювання. Подібна тенденція спостерігається і у групі В, з переважанням долі пільг (44%) проти визнання

(24%).

Таким чином, за допомогою структурованого інтерв'ю нам вдалося з'ясувати характер стосунку до професії загалом та наразі, спираючись на які можемо аналізувати характер трудової мотивації учасників дослідження.

3.2. Особливості трудової мотивації працівників АТ «Укрзалізниця»

3.2.1. Аналіз професійної мотивації всередині груп та між ними

Як було вище описано, за допомогою структурованого інтерв'ю нам вдалося з'ясувати характер стосунку до професії загалом та наразі, спираючись на які можемо аналізувати характер трудової мотивації учасників дослідження.

Результати подальших блоків опитування стосувалися вивчення професійної мотивації (за В.І. Осьодло), мотиваційної структури особистості (за В. Мільманом) та типів мотиваційних стратегій (ТМС) (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко) – це три рівні функціонування мотивації, які регулюють трудову поведінку та визначають виробничі досягнення у ній.

Зупинимось більш детально на аналізі результатів трудової мотивації, діагностованої за допомогою опитувальника В.І. Осьодло (Табл. 3.8.)

Таблиця 3.8.

Питома вага показників шкал за методикою діагностики професійної мотивації за В.І. Осьодло досліджуваних управлінської вертикалі, (%)

		Група А			Група Б			Група В		
		вис	сер	низ	вис	сер	низ	вис	сер	низ
Шкали за опитувальником В.І.Осьодло	Оцінка результатів праці (ОРП)	26	39	35	54	38	8	44	36	20
	Професійні домагання (ПД)	35	26	39	50	42	8	48	36	16
	Інтернальність у сфері професійних досягнень (ПД)	35	48	17	33	54	13	44	44	12
	Професійні інтереси та цінності (ПІЦ)	13	35	52	58	29	13	56	32	12
	Життєві цілі (ЖЦ)	35	35	30	42	25	33	48	40	12
	Шкала соціальної бажаності (ШСБ)	22			50			32		

Аналіз професійної мотивації працівників залізниці різних рівнів управлінської вертикалі показав, що респонденти Групи Б виявили надміру велике прагнення отримати соціальне схвалення, тому 50% представників цієї групи мають високі показники з цієї шкали (ШСБВ) (Див. Додатки, Додаток Ж, Таблиці Ж.1., Ж.2., Ж.3. та Табл. 3.8.), тому довіра до триманих результатів цієї групи буде обережною.

Особливості трудової мотивації працівників лінійної ланки залізниці (Група А) продемонстрували такі досягнення у показниках шкал (Рис. 3.7.).

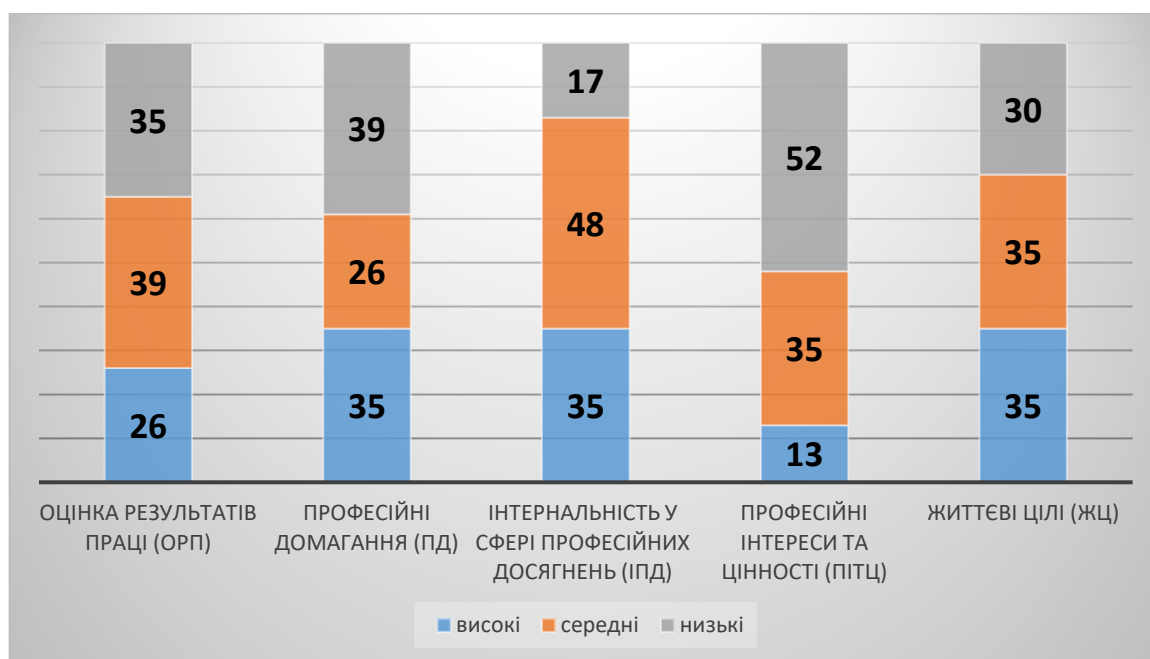


Рис.3.7. Питомі показники шкал за опитувальником В.І. Осьодло (Група А), (%) при показниках шкали соціально бажаних відповідей 22 %

Аналіз відповідей Групи А (Рис.3.7.) демонструє доволі складну ситуацію із професійними інтересами та цінностями – лише 13 % респондентів можуть продемонструвати зрілі професійні інтереси та цінності у єдності воля, цілепокладання та почуття. Незначною є і частка середніх значень – 35%, тоді як низькі показники демонструють більше половини опитаних - 52%. Кращою є ситуація з оцінкою результатів праці про це заявляють 26% респондентів, посередньо оцінюють свою працю 39% респондентів цієї групи, тоді як майже третина є значно більш стриманими в оцінці власних досягнень.

Решта шкал засвідчують 35% високих показників професійних домагань, життєвих цілей та інтернальності у сфері професійних досягнень у цій групі,

тобто працівники лінійної ланки цілком свідомо ставляться до власних можливостей визнання зусиль (сумніви висловлюють лише 17% респондентів). Втім, професійні домагання на порядок поступаються життєвим цілям 30% проти 39% респондентів демонструють непевність та сумніви у цьому.

Аналіз результатів опитування за В.І.Осьодло виявив у Групі Б дещо іншу картину (Рис. 3.8.).

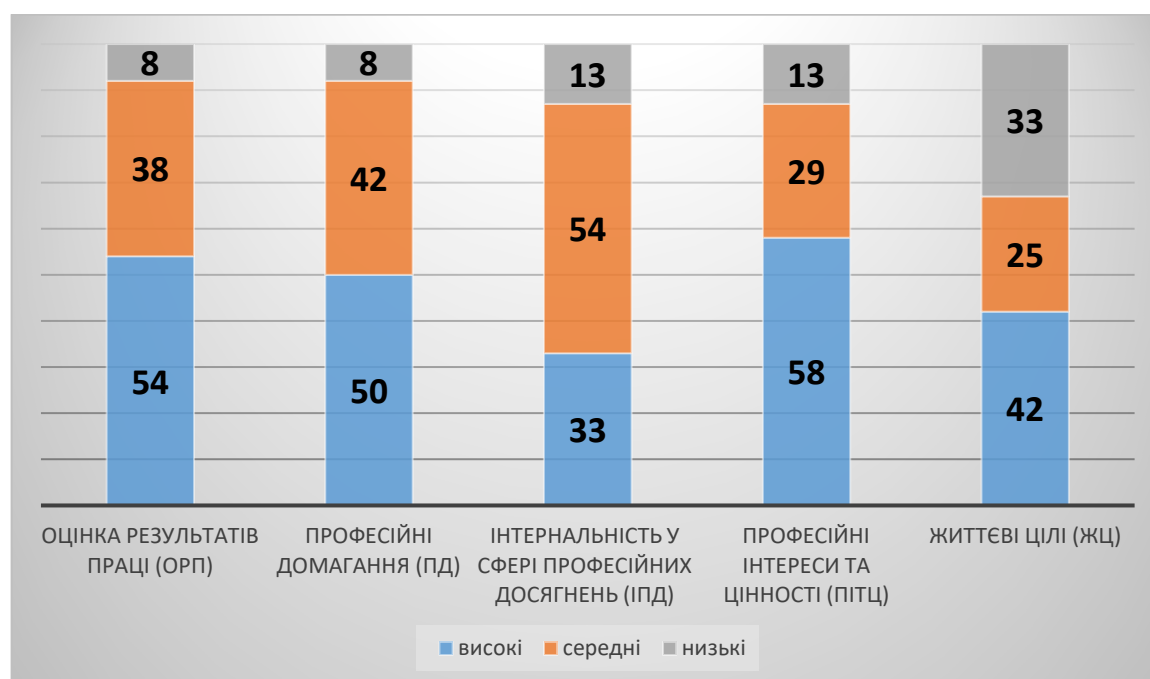


Рис. 3.8. Питомі показники шкал за опитувальником В.І. Осьодло (Група Б), (%) при показниках шкали соціально бажаних відповідей 50 %

Аналіз результатів опитування трудової мотивації Групи Б (Рис.3.8.) дещо здивував непомірним бажанням орієнтуватись на соціально-схвальні відповіді – 50% респондентів виявили таку установку, втім спробуємо пояснити решту відповідей. Зокрема жодні шкальні фактори не засвідчують драматизму, можливо тільки життєві цілі є не надто вагомими для 33% респондентів середньої управлінської ланки. Доволі оптимістично виглядають і оцінки власних досягнень та домагань у праці – 54% та 50% опитаних про це заявляють, дещо скромнішої думки про це є 38% та 42% опитаних і тільки 8% не задоволені та не мають амбіцій щодо результатів роботи. Наявність професійних інтересів та цінностей засвідчують 58% респондентів на високому рівні, а 29% на середньому та лише 13% не вбачають потреби бачити у праці щось цінне та цікаве.

Найвищий рівень професійних інтересів та цінностей виявлено в результаті опитування представників вищої управлінської ланки (Група В) (Рис. 3.9.).

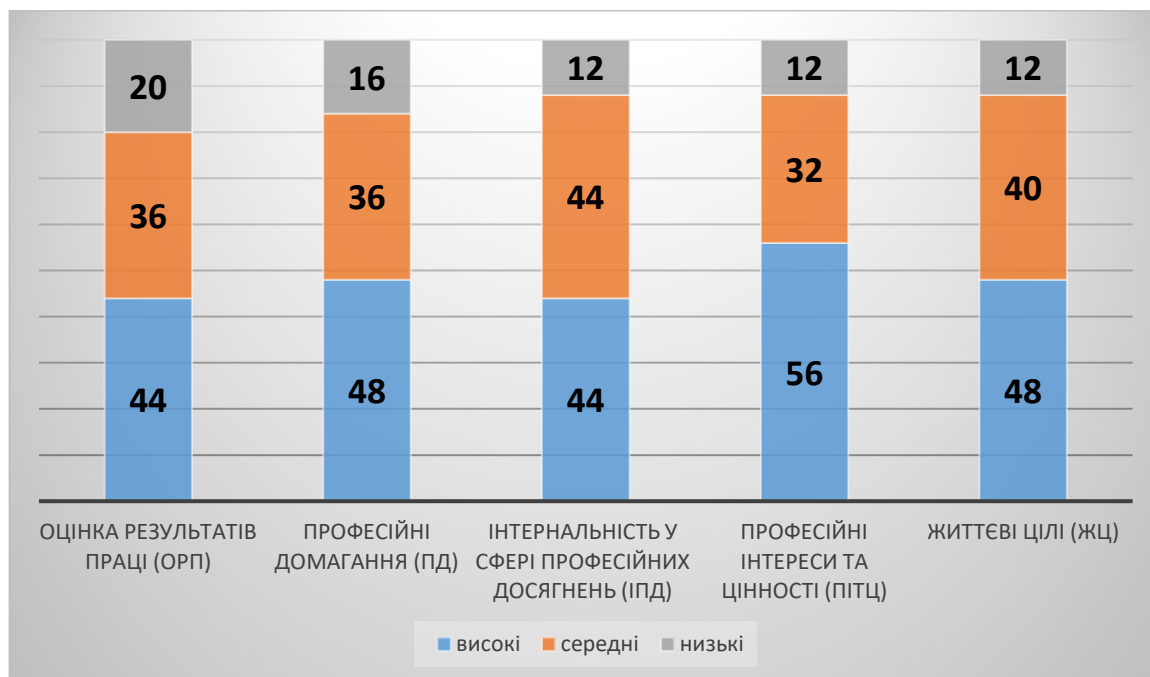


Рис.3.9. Питомі показники шкал за опитувальником В.І. Осьодло (Група В), (%) при показниках шкали соціально бажаних відповідей 32 %

Аналіз результатів опитування представників вищої управлінської ланки – Група В (Рис.3.9.) демонструє переважно високий та середній рівень рефлексії професійних інтересів та цінностей (56% та 32% відповідно), у рівній мірі професійні домагання та життєві цілі (по 48% респондентів це підтверджують), високо оцінюють результати своєї праці 44% опитаних і така ж кількість відчуває впевненість у власних силах щодо досягнень у фахові. Скромність або відсутність зацікавленості виявляє менш як п'ята частина опитаних цієї групи.

Спробуємо порівняти результати Групи А, Б та В за шкалами та знайти там цікаві тенденції щодо відмінностей трудової мотивації у представників різних рівнів управлінської вертикалі.

Отож, перша шкала, яка стосується оцінки результатів праці виявила такі відмінності у групах, що різняться рівнем, який посідають в управлінській вертикалі: працівники залізниці у ній виказують переконання у тому, що професійна діяльність підлеглих та їх досягнення заохочуються і тоді

переживається значимість своєї праці, зростає відповідальність у результатах та має місце прагнення підвищувати свою кваліфікацію та досягнення (Рис. 3.10.).

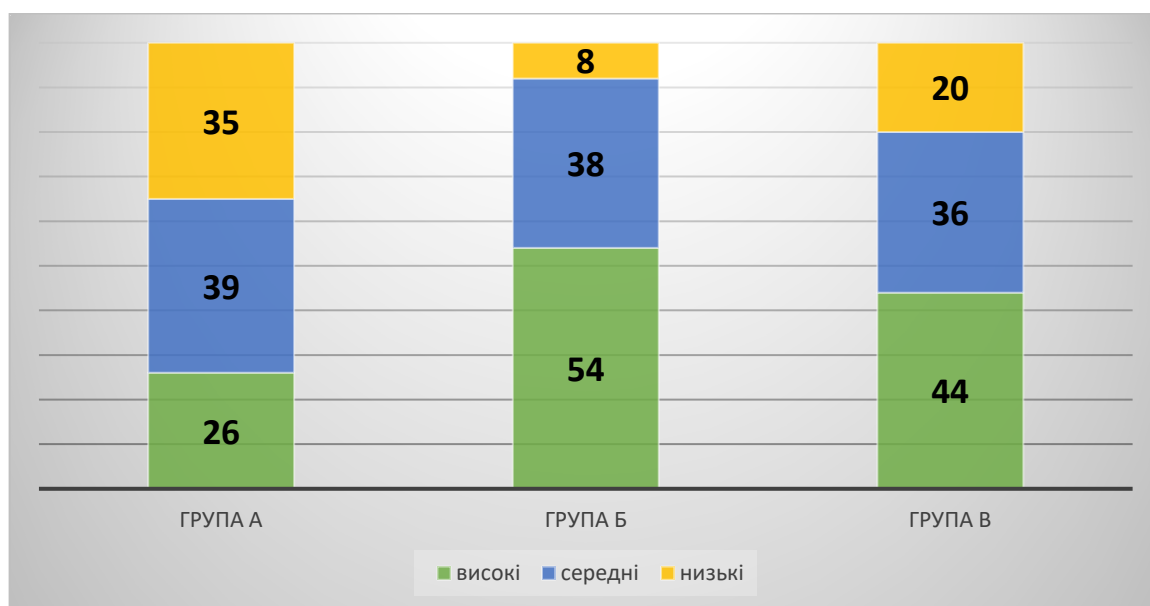


Рис. 3.10. Порівняння показників шкали «Оцінка результатів праці» Груп А, Б та В (%)

Як бачимо (Рис. 3.10), середня управлінська ланка (Група Б) випереджає показники високі та середні порівняно з обома суміжними групами – відчутно сильною є мотивуюча складова праці. Не значно меншими є показники представників вищої управлінської ланки – Група В, у якій менше відчувається потреба підвищення власної компетентності та задоволеності роботою, порівняно з Групою Б, але значно відмінними від Групи А. Представники лінійної ланки – Група А помірно оцінює результати своєї роботи, за автором методики В.І.Осьодло, низький показник за цією шкалою засвідчує домінування зовнішньої мотивації над внутрішньою, тому що не завжди має інформацію про власні досягнення, а ентузіазм та інтерес до праці мало заохочується.

Порівняння результатів щодо шкали професійних домагань теж виявили цікаві дані щодо особливостей трудової мотивації – особливо цінним, як зазначає автор, є баланс між прагненням успіху чи уникненням перешкод.

На Рис. 3.11. представимо графічні результати цього аналізу. Як бачимо, тенденція, яку ми виявили у попередньому аналізі, повторюється – Група Б виявляє вищий рівень зацікавленості у покращенні результатів праці, у 92%

опитуваних вираженою тенденція до досягнення успіху у професійній та інших сферах, є наполегливими досягненні цілей.

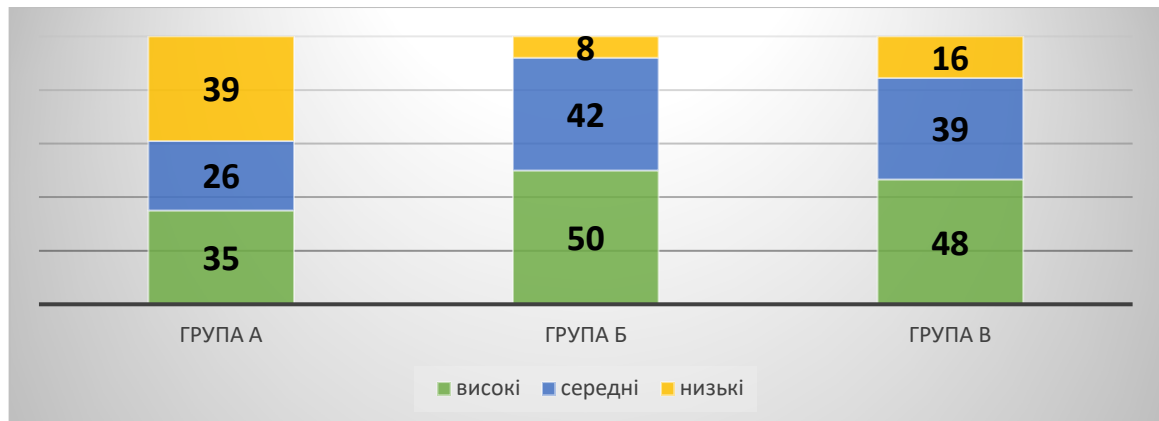


Рис. 3.11. Порівняння показників шкали «Професійних домагань» Груп А, Б та В (%)

Менше ентузіазму бачимо у опитаних Групи В, але незначно – рішучість, впевненість у собі, схильність не зупинятися а досягнутому, готовність брати на себе відповідальність властива 48% опитаних. Група А має більшу частку низьких результатів – 39%, яка характеризує представників як більш обережних, схильних уникати труднощів, часом можуть бути схильними перебільшувати свою роль і значення у професійних досягненнях.

Наступна шкала для порівняння – «інтернальність у сфері професійних досягнень», результати трьох груп якої графічно представлені на Рис. 3.12.

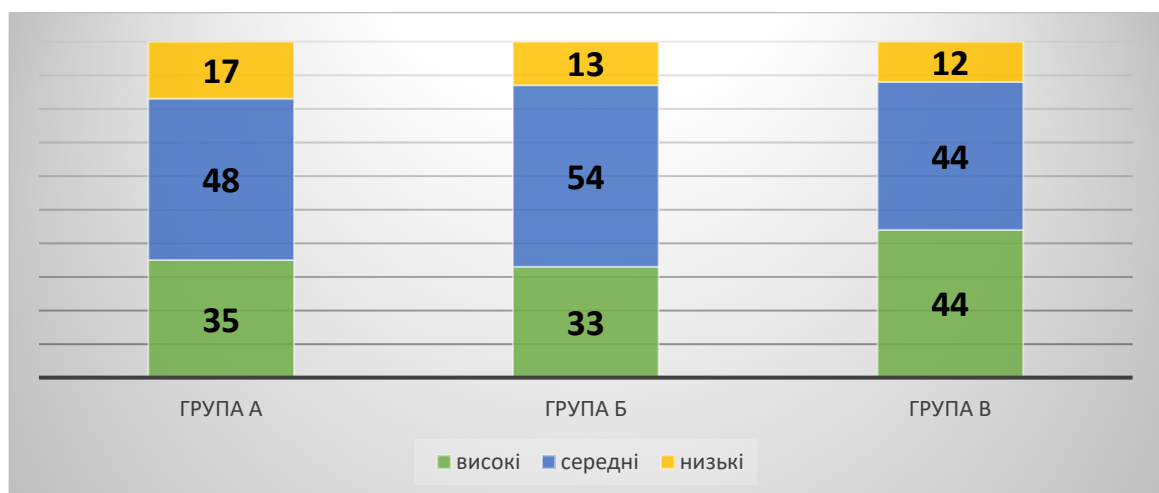


Рис.3.12. Порівняння показників шкали «Інтернальність у сфері професійних досягнень» Груп А, Б та В (%)

Як бачимо на рисунку, ресурсність Групи В щодо розуміння шляхів досягнення цілей є очевидною, порівняно з рештою груп, хоча низькі показники

приблизно однакові в усіх трьох групах – у них є частина осіб, яким важко пояснити причини і способи досягнення того чи іншого результату, не схильні брати на себе відповідальність. Як пояснює автор, такі показники не завжди пов’язані з мотивацією, вона найчастіше стосується погано розвинених навичок самостійного здійснення діяльності. Втім, розуміння своєї справи, наполегливість та відповідальність властиві переважній частині вибірок: Група А – 83% опитаних, у Групі Б - 87%, а у Групі В – 88% опитаних. Такі показники засвідчують домінуюче прагнення до успіху ніж до уникання невдач, що чудово характеризує всю управлінську вертикаль залізниці.

Наступний аналіз стосуватиметься часток професійних інтересів та цінностей у різних рівнях управлінської вертикалі (Рис. 3.13).

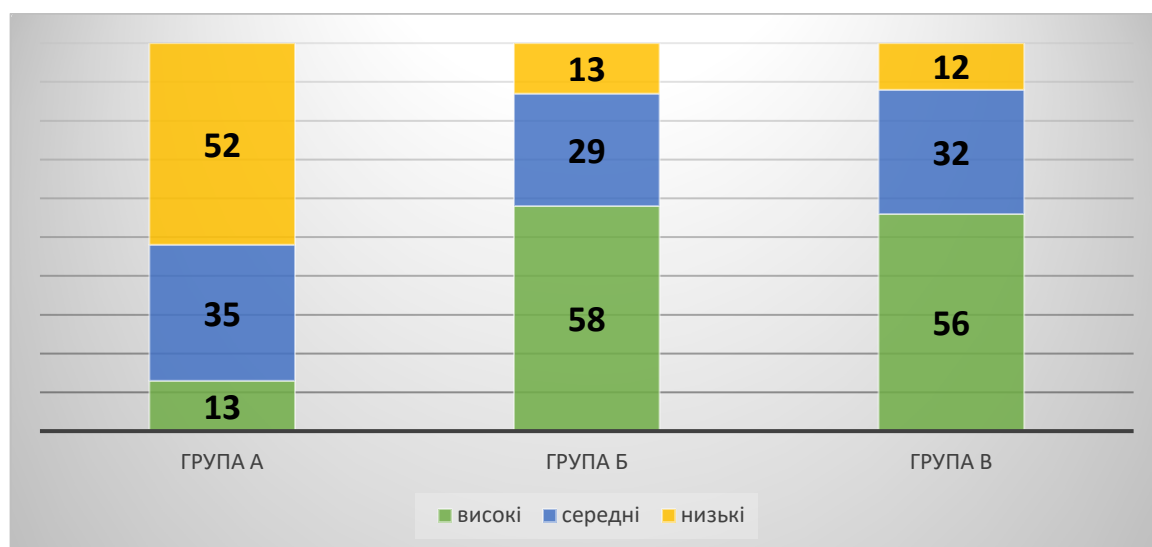


Рис. 3.13. Порівняння показників шкали «Професійні інтереси та цінності» Груп А, Б та В (%)

Як бачимо, існують разючі відмінності у професійних інтересах та цінностях: Група А має лише 13% осіб, які мають стійкі інтереси, зацікавлені у професійній діяльності, мають особистісну конструктивну зацікавленість у професійній самореалізації. У Групі Б частка таких осіб складає 58%, а у Групі В – 56%. Вирізняється з-поміж аналізованих вибірок Група А, де 52% опитаних демонструє низький інтерес до професії, де професійна діяльність не виступає як значима сфера самореалізації.

Особливості життєвих цілей у складі трудової мотивації представників аналізованих груп, що представляють різні рівні управлінської вертикалі

вказують на відносну однорідність показників у трьох групах (Рис. 3.14)

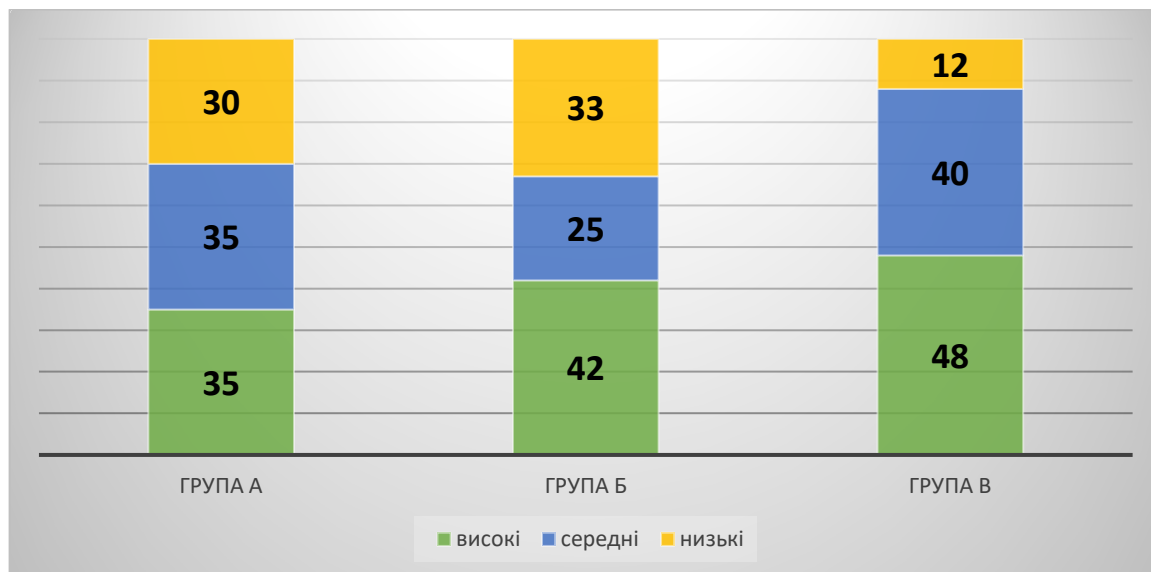


Рис. 3.14. Порівняння показників шкали «Життєві цілі» Груп А, Б та В (%)

Як показано на рисунку, життєві цілі працівників залізниці різняться залежно від рівня в управлінській ієрархії – вищі щаблі управління у 48% демонструють чіткість планів, способів їх досягнення та розуміння ресурсів для цього, 42% таких опитаних знаходимо у Групі Б та 35% - у Групі А. Водночас у Групі Б виявлено 33% - третина та у Групі А – 30% працівників, що потребують оформлення власного стосунку до життєвого шляху, планів, самореалізації у будь-якій із сфер, у них на робочому місці можуть виникати труднощі в основному через відсутність життєвої перспективи, яка не дає людині можливості організовувати власне життя, планувати та реалізувати його.

Отже, в ході аналізу особливостей трудової мотивації всередині дослідницьких груп та між ними було з'ясовано, що мотивація Групи А змістовно на якісно виокремлювалась як особлива, що потребує подальших досліджень. У сенсі потенціалу та спрямованості вирізняється Група Б, а у Групі В все чудово зі знанням своїх можливостей, побудовою кар'єри та ресурсом.

3.2.2. Особливості мотиваційної структури особистості

Особливості мотиваційної структури особистості, виявлені за допомогою опитувальника В.Мільмана мають зорієнтувати нас щодо відносно сталих характеристик трудової мотивації у досліджуваних - структури, яка визначає

тенденції поведінки особистості, а саме мотиваційний та емоційний профіль особистості.

Графічний аналіз мотиваційної структури особистості (Рис.3.15) виявив тенденцію, властиву кожній із обстежуваних груп, зокрема продуктивна творча мотивація (особливо в Групі Б – вона складає 92%), яка домінує в усіх ланках управлінської вертикалі працівників залізниці (Група А – 57%, Група В – 76%) порівняно із споживчою, свідчить про залученість працівників у соціальне життя суспільства, що наразі переживає повномасштабну війну, про орієнтування цінностей на майбутнє у напрямі предметного, змістовного розвитку, як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому.

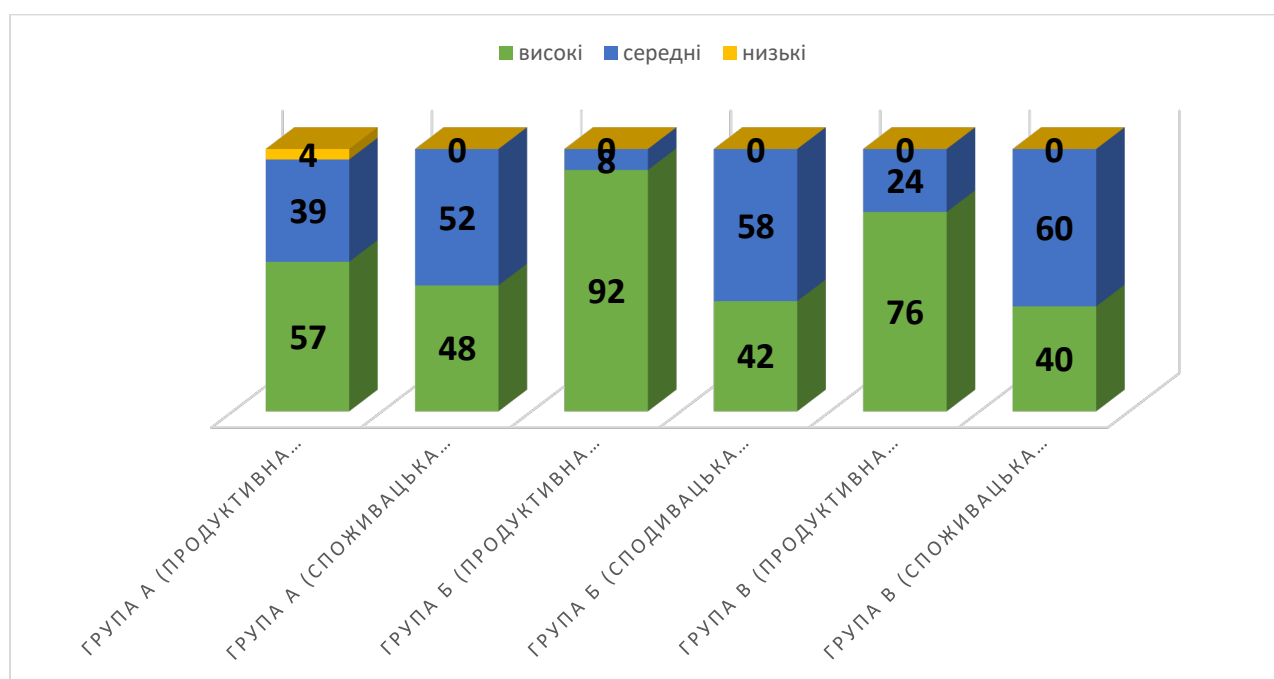


Рис. 3.15. Питома вага продуктивної та споживчої структури мотивації особистості за результатами опитувальника В.Мільмана (%)

Домінуюча продуктивна мотивація, яка є очевидною у групі Б і складає показники 92% опитаних, вказує на сповідування суспільно значущих матеріальних і духовних цінностей, що майже вдвічі перебільшує стосунок до споживчої структури – 42%. Подібна тенденція спостерігається у мотиваційній структурі представників Групи В - 79% продуктивних характеристик проти 40% споживацьких засвідчує творчий підхід до праці, віддання переваги комунікативній активності, створення комфорту, а не соціального статку та статусу. В Групі А продуктивна та споживча мотиваційна структури знаходяться

у балансі – продуктивна 57% та споживацька 48%, однак низьких показників у мотиваційній структурі особистості представників Групи А виявилось 4%, тоді як в Групі Б та Групі В зовсім не виявлено низьких показників ні у продуктивному ні у споживацькому напрямі.

Отже, отримані результати опитування вказують на активну мотиваційну позицію працівників залізниці, спрямованість на творчий підхід до справи та орієнтування на соціальну корисність тієї трудової діяльності, у якій наразі функціонують. Такі показники, на наш погляд, вказують на наявні смисли у мотиваційній структурі особистостей, які усвідомлюють відповідальність та важливість їхньої праці в ім'я перемоги.

3.2.3. Типи мотиваційних стратегій та їх зв'язок із посадовими функціями залізничника в умовах війни

Діагностування мотиваційних стратегій працівників залізниці дозволить виявити домінуючі тенденції, які дозволять прогнозувати ефективність службової діяльності відповідно до посадових обов'язків та рівня знаходження в управлінській вертикалі. Узагальнені результати у Табл. 3.9. потребують аналізу та пояснення.

Таблиця 3.9.

Питома вага значень типів мотиваційних стратегій працівників залізниці за шкалами опитувальника В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко

Типи мотиваційних стратегій (шкали)		Група А			Група Б			Група В		
		вис	сер	низ	вис	сер	низ	вис	сер	низ
Інтернально	суб'єктний	56	35	9	42	42	16	48	32	20
	об'єктний	48	39	13	29	50	21	32	52	16
Екстернально	суб'єктний	35	52	13	29	50	21	32	52	16
	об'єктний	35	35	30	33	42	25	40	48	12

За задумом авторів опитувальника виокремлені шкали є результатом ортогонального стосунку мотивації відношення (МВ) і мотивації досягнення (МД). При цьому МВ визначає основні напрями соціальної і професійної орієнтації людини, а також мотиваційні стратегії, з якими людина прагне актуалізувати основні особистісні цінності, вона. формується в онтогенезі в

плані інтернальності-екстернальності; МД, у свою чергу, представляє індивідні та індивідуальні властивості особистості, в ній людина розкриває себе, ставить перед собою конкретні цілі, прагне досягти певних результатів, в широкому сенсі МД забезпечує соціалізацію людини. Графічна презентація табличних даних унаочнює основні тенденції мотиваційних стратегій для представників лінійної ланки працівників залізниці – Група А (Рис. 3.16).

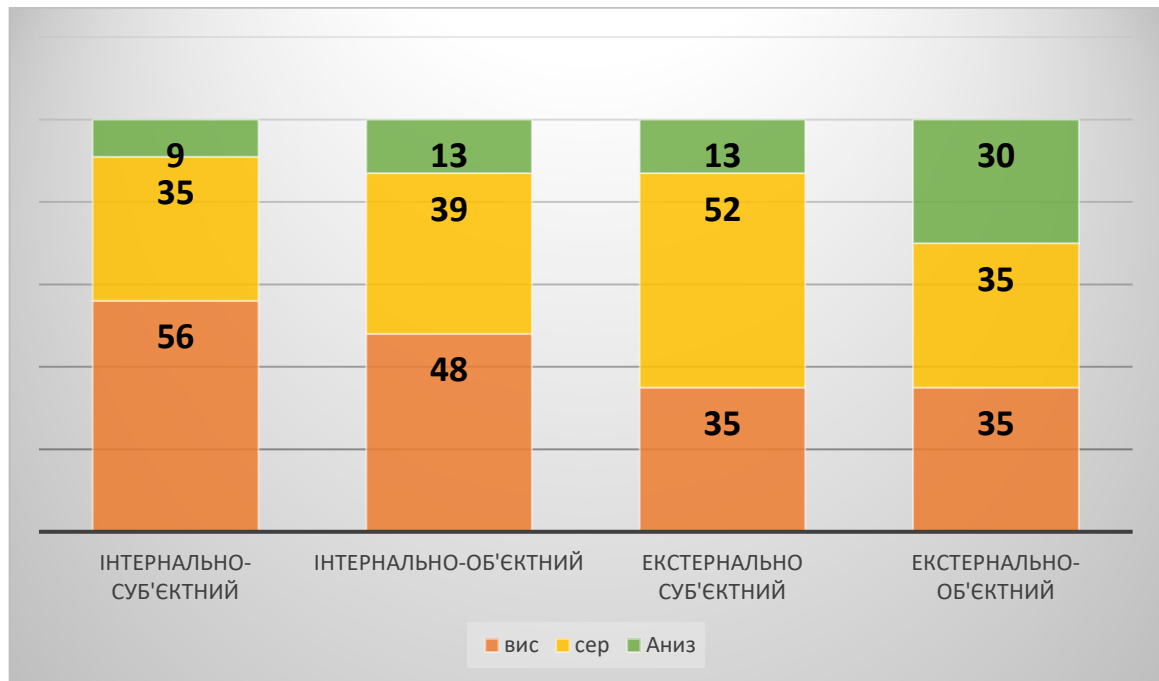


Рис. 3.16. Особливості мотиваційних стратегій (Група А)

Аналіз особливостей мотиваційних стратегій опитаних Групи А (Рис. 3.16) показав домінування інтернально-суб'єктної стратегії у 56% випадків, інтернально-об'єктної – 48% та рівній мірі екстернально-суб'єктної та екстернально-об'єктної – по 35%. Таким чином, керівники лінійної ланки (Група А) найчастіше практикують такий спосіб взаємодії, як уникнення, змагання і у рівній мірі компроміс та співробітництво. Тому варто чекати, що респонденти найчастіше практикуватимуть уникнення складних ситуацій, у яких виникають гострі питання взаємодії, тому діють за інструкцією та відповідно до розпоряджень в силу того, що так простіше і не викликає внутрішнього спротиву.

Подібну ситуацію бачимо у результатах Групи Б (Рис. 3.17), однак, це оманливо, оскільки значення тяжіють переважно до середніх проявів. Спробуємо проаналізувати характер мотиваційних стратегій, що практикують у трудовій

діяльності керівники середньої ланки. Як видно з рисунка, екстернально-об'єктна мотиваційна стратегія має чверть низьких показників у цій групі, що може бути поясненим специфікою роботи середньої управлінської ланки, яка має виявляти почасти дипломатичність та гнучкість, тому конкурентність та змагальність мають контролюватися, хоча і не завжди вдається. Опитані Групи Б найчастіше виявляють лояльність, хоча природа є норовливою, втім не поступаючись фаховістю на здатністю здійснювати якісне управління.

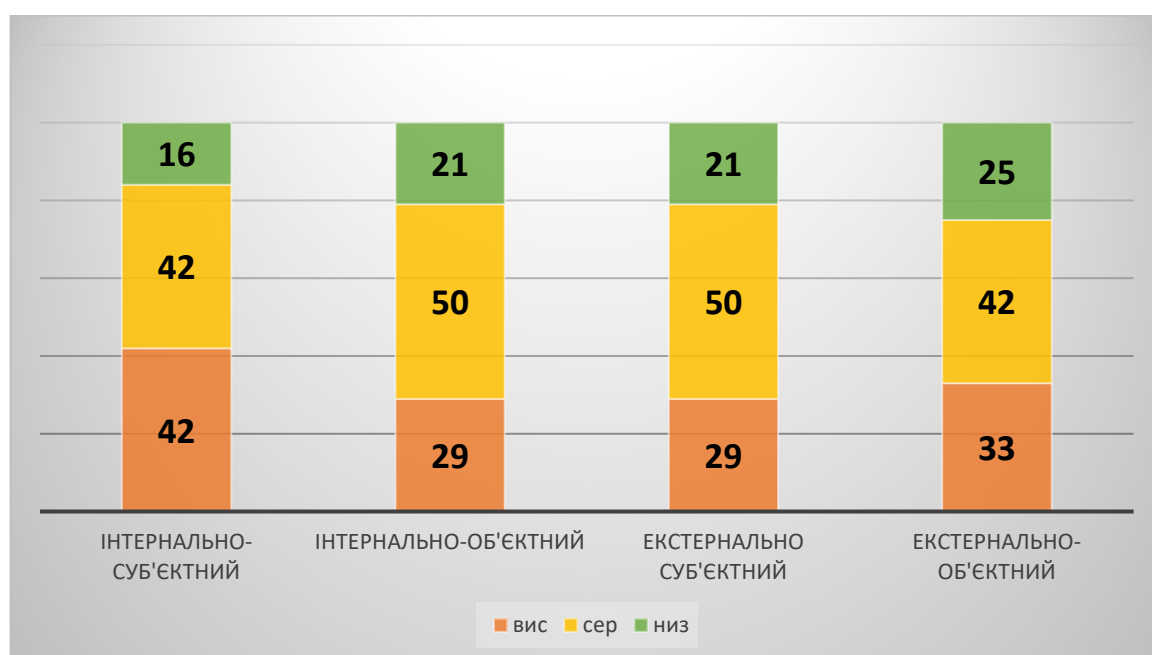


Рис. 3.17. Особливості мотиваційних стратегій (Група Б)

Екстернально-об'єктна мотиваційна стратегія властива людям, схильним до компромісу, а інтернально-об'єктна властива людям творчим, ініціативним. Тут ми бачимо рівновагу та тотожність представництва таких стратегій у Групі Б, ймовірно середня ланка управління залізниці має мати такі властивості в управлінні, завдячуючи чому узгодженість перевезень та людський фактор у ньому не входять у протиріччя.

Результати опитування Групи В (Рис. 3.18) повторюють загальну тенденцію щодо присутності в мотиваційних стратегіях творчості, гнучкості, відсутності консерватизму, адже інтернально-суб'єктний та екстернально-об'єктний типи виявляють тандему цій вибірці як у попередній.

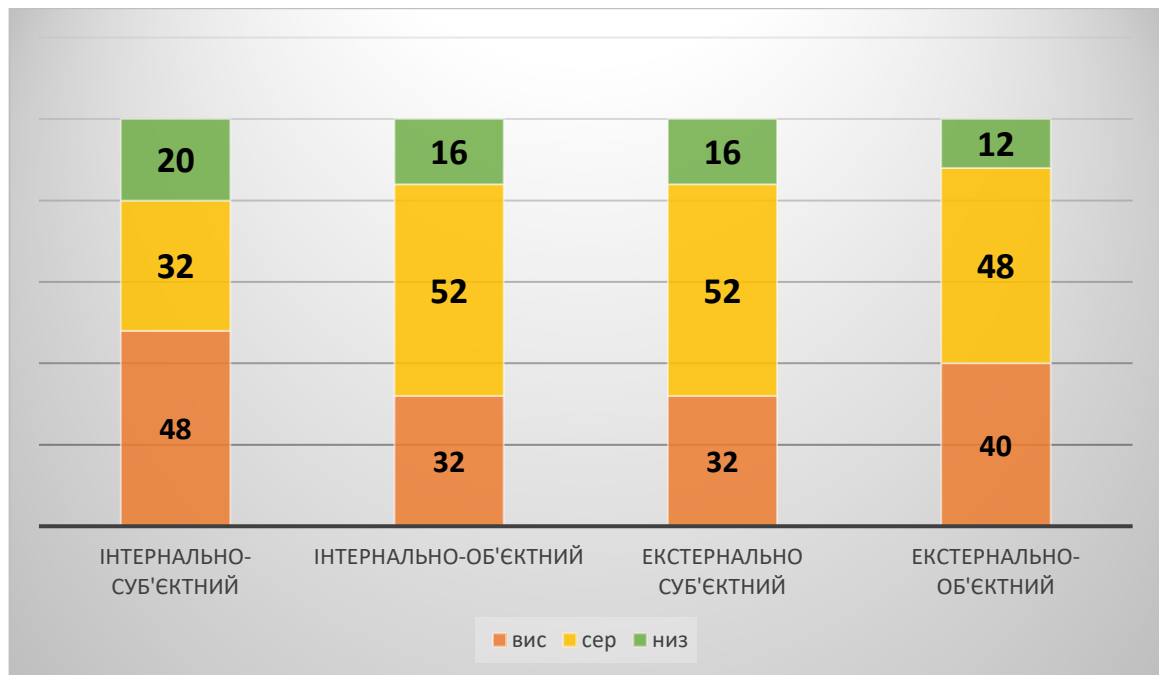


Рис. 3.18. Особливості мотиваційних стратегій (Група В)

Як бачимо з рисунку, інтернально-об'єктний та екстернально-суб'єктний стилі властиві у однаковій мірі у цій групі досліджуваних, що означає єдність співпраці та конкурентності – це характеристика працюючого ядра команди, де рішучість, ґрунтовність у прийнятті рішень є затребуваною особливо у часі війни.

Отже, мотиваційні стратегії, які демонструють представники управлінської вертикалі залізничі трьох ланок, дозволяють узагальнити, що система управління на місцях – лінійного рівня (Група А) вказують на жорстку виконавчу дисципліну, вибагливість та прискіпливість у виконанні завдань. Водночас середня (Група Б) та вища (Група В) управлінські ланки демонструють лояльність та запит до творчості, дипломатичності у поєднанні з холодним розрахунком та ґрунтовним підходом до рішень.

Висновки до розділу 3.

Аналіз трудової мотивації працівників залізничі у часі війни дозволив виявити загальні тенденції у різних підрозділах управлінської вертикалі, з'ясувати особливості мотиваційної структури особистості та мотиваційних стратегій працівників залізничі.

Першочергово, з метою коректного порівняння результатів дослідження Груп А, Б та В, що відрізняються рівнем функціонування в управлінській вертикалі залізниці, було здійснене статистичне обчислення – кутове перетворення Фішера, результати якого дозволили дійти висновку, що відмінності у показниках мотивації Груп А, Б та В існують всередині груп, а показники групи А є відмінними від показників груп Б та В (на рівні значимості 0,05). Водночас між показниками групи Б та В відмінностей не виявлено. Втім на цьому етапі дослідження ми будемо зосереджуватись лише на відмінностях чи схожості між різними рівнями керівництва в управлінській вертикалі залізниці.

В ході структуровано інтерв'ю вдалося встановити мотивуючі та демотивуючі чинники:

- мотивуючими чинниками у працівників є пристойна заробітна плата особливо у Групі В -72% задоволених, у них же більше представлений елемент продовження династії залізничників. У пільгах більше, порівняно з іншими групами, зацікавлені опитані Групи А, а от можливість подорожувати та побачити світ середня управлінська ланка (Група Б) випереджає представників решти груп.
- серед демотивуючих чинників особливо гостро заявляється опитаними лінійної (Група А) і середньої (Група Б) ланки застарілий парк та інфраструктура, що залишилась у спадок від радянського часу. Група В та Група Б невдоволені постійними перевірками, а Групу А вони зовсім не обходять. Для опитаних Групи А на другому місці після старого транспортного парку гостро стоїть проблема поганих умов праці 61% опитаних про це заявили. У Групі Б «больовими» точками після застарілого парку, корупція і сумнівні оборудки та постійні перевірки.

Встановлено, що респонденти відзначають погіршення умов роботи у часі війни. Випробування війною, які випали на працівників галузі, суттєво загострили проблеми та змінили ставлення до роботи, однак, не зважаючи на таке, працівники все ж виконують свої обов'язки та залишились на робочому

місці. Найбільш вагомим поясненням нинішнього перебування на роботі є необхідність бути корисним своїм досвідом для групи В на думку 52% опитаних, у групі Б такої ж думки дотримуються 38% та 35% - у групі А. питання фінансової винагороди є вагомою компенсацією труднощів, що мають місце у роботі, але не єдиним. Вага винагороди складає для групи А 65%, та незначно, але спадає: група Б 50%, та 48% для групи В.

Таким чином, за допомогою структурованого інтерв'ю нам вдалося з'ясувати характер стосунку до професії загалом та наразі, спираючись на які можемо аналізувати характер трудової мотивації учасників дослідження.

В ході аналізу особливостей трудової мотивації (за результатами опитувальника В.Осьодло) всередині дослідницьких груп та між ними було з'ясовано, що мотивація Групи А змістовно на якісно виокремлювалась як особлива, що потребує подальших досліджень. У сенсі потенціалу та спрямованості вирізняється Група Б, а у Групі В все чудово зі знанням своїх можливостей, побудовою кар'єри та ресурсом.

Отримані результати опитування (за В.Мільманом) вказують на активну мотиваційну позицію працівників залізниці, спрямованість на творчий підхід до справи та орієнтування на соціальну корисність тієї трудової діяльності, у якій наразі функціонують. Такі показники, на наш погляд, вказують на наявні смисли у мотиваційній структурі особистостей, які усвідомлюють відповідальність та важливість їхньої праці в ім'я перемоги.

Вивчені мотиваційні стратегії (за опитувальником В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко), які демонструють представники управлінської вертикалі залізниці трьох ланок, дозволяють узагальнити, що система управління на місцях – лінійного рівня (Група А) вказують на жорстку виконавчу дисципліну, вибагливість та прискіпливість у виконанні завдань. Водночас середня (Група Б) та вища (Група В) управлінські ланки демонструють лояльність та запит до творчості, дипломатичності у поєднанні з холодним розрахунком та ґрунтовним підходом до рішень.

ВИСНОВКИ

В ході вивчення особливостей трудової мотивації працівників залізниці в умовах воєнного стану в Україні вдалося досягти мети, здійснивши теоретичне та емпіричне дослідження стану функціонування у часі війни та дійти таких висновків:

Здійснено теоретико-методологічний аналіз трудової мотивації працівників у часі соціальних випробувань. Виявлено відсутність однозначності у розуміння трудової, професійної, кар'єрної мотивації, які розглядаються у вигляді синонімів, окремих феноменів або структурно пов'язаних. На основі наукового аналізу сформовано робоче визначення трудової мотивації як предмета психологічного аналізу. На основі підходів до проблеми трудової мотивації створено теоретичну модель досліджуваного явища, яка передбачала перевірку на практиці.

Відповідно до мети та завдань дослідження підібрано методи та методики, що мають українську адаптацію та релевантні меті дослідження. Обрані моделюють інтегральну мотиваційну систему працівників залізниці (управлінської вертикалі) у часі війни. На наш погляд трудова мотивація як інтегральна система складається з інтересів (вивчається за допомогою структурованого інтерв'ю), провідних професійних мотивів (вивчається за допомогою опитувальника В.І.Осьодло), особливостей мотиваційної структури особистості – продуктивні чи споживчої (опитувальник В.Мільмана) та особистісних мотиваційних стратегій (опитувальник В.Барко, В.Барко, В.Бондаренко).

Організоване та проведене дослідження трудової мотивації працівників залізниці із застосуванням системи методів, що у сукупності моделюють різні рівні мотиваційних утворень особистості – від інтересів, мотивів, структури та стратегій; від динамічних до менш рухливих утворень. Доказовість та застосунок статистичних процедур у поєднанні з графічним та якісним аналізом дозволив виявити певні особливості трудової мотивації працівників залізниці залежно від рівня функціонування в управлінській вертикалі.

Здійснений аналіз особливостей трудової мотивації працівників залізниці у часі війни дозволив дійти таких узагальнень: порівняльний аналіз змісту мотивації до та у часі війни вказує на сильну матеріальну складову мотивації, однак є запит на справедливу оплату праці залежно від ризику для життя, відчутно впливає на зацікавленість у роботу на залізниці застарілий технічний парк та колії (погані умови праці відзначають опитані лінійної ланки – Група А). Робота за покликом є центральною мотиваційною складовою до війни, наразі пріоритети змінились – більшість працівників вказують на необхідність за будь-яких умов прикласти максимум зусиль аби стратегічна галузь працювала належним чином, оскільки від цього залежить багато життів у часі війни, тому поява особистісних смислів з альтруїстичним змістом у мотивації сьогодення – це данина часу та духу незламності українців було виявлено у нашому дослідженні.

Узагальнивши результати щодо особливостей трудової мотивації управлінської вертикалі залізниці в умовах військового часу, було з'ясовано, що працівникам властиво критично оцінювати результати власної праці (чим вищою є ланка управління, тим критичність спадає), професійні домагання навпаки більш рельєфно проявляють себе у вищих та середніх щаблях вертикалі та майже відсутні у Групі А; професійні досягнення та взяття на себе відповідальності мало властиві представникам усіх трьох груп: професійні інтереси та цінності вказує на помірну зацікавленість у покращенні умов та кар'єри; життєві цілі щільно переплітаються з фахом та оптимістичним прагненням кращого.

Мотиваційні стратегії, виявлені у дослідницьких групах засвідчують домінуючі типи стратегій працівників, що може прислужитися для прогнозування ефективності професійної діяльності у відповідних ланках управління. Водночас представники управлінської вертикалі залізниці трьох ланок, дозволяють узагальнити, що система управління на місцях – лінійного рівня (Група А) вказують на жорстку виконавчу дисципліну, вибагливість та прискіпливість у виконанні завдань. Водночас середня (Група Б) та вища (Група В) управлінські ланки демонструють лояльність та запит до творчості,

дипломатичності у поєднанні з холодним розрахунком та ґрунтовним підходом до рішень.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи не претендують на вичерпність аналізу та висновків, але в ході організованого теоретичного та емпіричного пошуку особливостей трудової мотивації працівників залізниці в умовах військового часу нам вдалося виявити змістові та сутнісні властивості досліджуваного явища – це функціонуюча інтегральна система інтересів, мотивів, структура переконань та особистісних стратегій, що (інтегральна система) здатна забезпечити оптимальний рівень функціонування стратегічної залізничної галузі в умовах воєнного стану на належному рівні.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук, Г. С. Мотивація праці на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Атаманчук Г. С. ; Нац. акад. наук України, Ін-т екон. промисловості. - Донецьк, 2010. - 20 с.
2. Балл Г. О. Раціогуманістична орієнтація в методології людинознавства. Київ: Видавництво ПП «СДК», 2017. 204 с.
3. Барко В., Барко В., Бондаренко В., Українськомовний опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій (ТМС) і результативність його використання в Національній поліції України // Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2022. Випуск 12. С. 12–23 Visnyk of the Lviv University. Series Psychological sciences. Issue 12. P. 12–23.
4. Бездітко, А. В. Особливості розвитку професійних компетенцій працівників в залежності від їх мотиваційної спрямованості. Актуальні проблеми психології / А. В. Бездітко, 2014. Вип.9.- 3–16 с.
5. Бондарчук К. П. Проблеми та основні напрями вдосконалення формування кваліфікованого персоналу українських залізниць / К.П. Бондарчук // Демографія та соціальна економіка. 2008. № 2. С. 153-162.
6. Ванченко Л. В. Транспортна психологія як чинник конкурентоздатності сучасних організацій транспортної інфраструктури / О. А. Філь, Л. В. Ванченко. Конкурентологія та ринок праці: психологічні аспекти: тези І Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8–9 грудня 2016 р.). К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. С. 23: URL: <http://surl.li/uhbsx>
7. Ванченко Л. В., Максименко С. Д., Філь О. А. Система психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті: основні складові, здобутки, перспективи напрямку. Залізничний транспорт України. 2015. № 6. С. 55–65.
8. Вербицька, Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах / Г. Л. Вербицька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". - Львів, 2012. – 10-15 с.
9. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. — 288 с.
10. Вірна, Ж. П. Мотиваційно-сміслова регуляція у професіоналізації психолога / Ж. П. Вірна - Луцьк ,2003. – 20 с.
11. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування / Пер. з англ., За наук. ред.. канд. економ. наук І.В.Тараненко. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.
12. Гац, Л. Моделювання оцінки мотиваційного потенціалу / Л. Гац // Формування ринкової економіки в Україні. - Львів, 2010. -64-66 с.
13. Герцберг Ф., Побуждение к труду и производственная мотивация / Ф. Герцберг, М. У. Майнер // Соц. исследования. - 1990. № 1.-126 с.
14. Гордієнко В.І., Розвиток особистості в процесі професіоналізації: професіогенез особистості / В. І. Гордієнко // Психологія праці та професійної підготовки особистості: Навч. посіб. / За ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки.

- Хмельницький: ТУП, 2001. - 48–67 с.
15. Гуляк У.М., Професійна мотивація військовослужбовців: досвід іноземних армій // Вісник Національного університету оборони України. 2022. № 3 (67). С. 63-75.
 16. Дворецька Г. В. Соціологія. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 244 с.
 17. Дунець, Л. І. Формування професійних інтересів у майбутніх фахівців / Л. І. Дунець, О. В. Дунець // Рідна школа. — 2001. — № 1. — 48 – 49 с.
 18. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Збірник наукових праць. — Харків: ХІБМ, 2014. — 303 с.
 19. Занюк, С. С. Психологія мотивації: Теорія та практика мотивування // С. С. Занюк —Київ, 2001. —351 с.
 20. Зоріна О. І., Чернявський А. В. Формування позитивного іміджу залізничної компанії АТ «Укрзалізниця». Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. ст. Харків, 2018. С. 216–221. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_32
 21. Іванова, Н. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції / Н. Іванова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки, 2016. 21–24 с.
 22. Калашникова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ...доктора пед. наук : 13.00.06. К., 2011. 462 с.
 23. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
 24. Карячка Д.Д., Мотивація персоналу: психологічна природа поняття // Дослідження проблем гуманітарних наук [Текст] : збірник наукових праць / ред.: А. В. Скакун, Т. І. Кадлубович, Д. С. Черняк. - Київ : КНУТД, 2020. - 104 с. — С. 39-41. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17169/1/DPGN_2020_P039-041.pdf
 25. Кіріченко О. В., Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Випуск 9, 2016. — С. 80-83. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/20.pdf
 26. Кірхлер, Э. Мотивація в організаціях. Психологія праці та організаційна психологія / Э. Кірхлер. —Харків, 2008. —168 с.
 27. Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами / І.А. Клименко, Н.М. Богацька [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm
 28. Климчук В.О. Математичні методи у психології. Навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. — К.: Освіта України. — 2009. — 288 с.
 29. Кокун О. М. Сучасні тенденції психофізіологічного забезпечення діяльності фахівців в умовах ризику. Проблеми екстремальної та кризової психології: зб. наук. пр. 2007. Вип. 3. Ч. І. С. 244–256.
 30. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2012. - 345 с.

31. Колот, А. М. Мотивація персоналу: навч. посібник / А. М. Колот. - Київ, 2005. – 337 с.
32. Компанієць В. В. Формування інтелектуальної моделі духовно- морального управління керівників залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, УкрДАЗТ, 2010.
33. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника: методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.
34. Корольова К. Вплив сили мотивації на рівень професійних досягнень / К. Корольова // Довідник кадровика. Справ. кадровика. - 2008. - № 3. – 103-107 с.
35. Корольчук, М.С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.С. Корольчук, В.М. Крайнюк. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 580с.
36. Коцан І. Я., Ложкін Г. В., Мушкевич М. І. Психологія здоров'я людини / За ред. І. Я. Коцана.– Луцьк: РВВ – «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2011.– 430 с. Психологія здоров'я людини / за ред. І. Я. Коцана. Луцьк, 2011. 430 с.
37. Криворотько, І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. – 151-154 с.
38. Левченко, А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві / А.О. Левченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2005. – Вип. 7, ч. 1. - 156–163 с.
39. Леонтьев А.Н., Деятельность. Сознание. Личность. М. : Политиздат, 1975.
40. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология в системах «человек – техника»: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. С. 287–291.
41. Малхазов О. Р. Психологія праці: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 206 с
42. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Михайлова Л.І. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 248 с.
43. Мільман В.Е. Метод вивчення мотиваційної сфери особистості / Практикум з психодіагностики. Психодіагностика мотивації і саморегуляції. - М., 1990. - С.23-43.
44. Москаленко, В. В. Підприємництво як предмет дослідження економічної психології/ В. В. Москаленко //Актуальні проблеми психології.2003. – Вип.11. - 17–20 с.
45. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
46. Насиновская Е.Е. Методы изучения мотивации личности: Опыт исследования личностно-смыслового аспекта мотивации: Учеб. -метод, пособие. М., 1988.
47. Ножова, Г. М. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства / Г. М. Ножова, М. В. Пилип // Науковий вісник

- Ужгородського університету. Серія: Економіка. М-во освіти 10 і науки України, Ужгород. нац. ун-т. Ужгород, 2010. - Спецвип. 29, ч. 1. - 211-261 с.
48. Обеспечение надежности «человеческого фактора» на железнодорожном транспорте Украины: как есть и как нужно / В. Н. Самсонкин, Ф. А. Карбивский, Р. Б. Петренко, Я. П. Петин. Залізн. трансп. України. 2014. № 4. С. 12–18
 49. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с
 50. Осьодло, В. І. Психологія професійного становлення офіцера / В. І. Осьодло. - «Золоті ворота», 2012. - 463 с.
 51. Осьодло В. І., Будагьянц Л. М. Трансформація потреб та мотивації людини інформаційного суспільства. Вісник Національного університету оборони України, 2022. № 2 (66). С. 89–97.
 52. Пілат Н. Лояльність персоналу до організації в контексті цінностей та самореалізації особистості. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://socialscience.com.ua/article/1019>
 53. Пінчук О. В. Дослідження впливу соціально-психологічних чинників на імідж Укрзалізниці. Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. Житомир, 2011. Вип. 27. С. 250–259.
 54. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві навч. посіб. К., 2012. 232 с.
 55. Пірен М. І. Елітологія: підручник. К.: Талком, 2014. 312 с.
 56. Піх Б. П., Думський В. П. Надійність людського чинника як основа безпеки руху. Медицина залізничного транспорту України. 2004. № 3. С 60–61.
 57. Приходько І., Колесніченко О., Мацегора Я., Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень // Проблеми екстремальної та кризової психології. 2021. № 2(2). - С. 69-85. – URL: http://dcpp.nuczu.edu.ua/images/2021-2/2021_2_7.pdf
 58. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації / М.Д. Прищак, О. Й. Лесько – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 84 – 90 с.
 59. Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: матеріали Х ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. К.: ДЕТУТ, 2015. 177 с.
 60. Психологічні особливості машиністів локомотивів, схильних до аварійних ситуацій / Селюкова Т. В., Ламаш І. В. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2009. Вип.6. С. 158–164.
 61. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 374 с.
 62. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. - 2014. № 6. С. 45-51.
 63. Сич, В. М. Соціально-психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення спеціалістів відділів освіти: автореф. дис. ... канд. психол. наук / В. М. Сич; Київ ,ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – Київ, 2005. - 12 с.
 64. Смирнов, Б. А. Психологія діяльності в екстремальних ситуаціях / Б. А.

- Смирнов, Е. В. Долгополова. – Харків : Гуманит. центр, 2007. – 276 с.
65. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навчальний посібник / Л. М. Карамушка, Г. Л. Федосова, О. А. Філь та ін.; за наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: Науковий світ, 2008. 230 с.
 66. Тимошенко, І. І. Мотивація особистості та людських ресурсів / І. І. Тимошенко, С. А. Соснін // Изд-во Европ. ун-та. Київ. – 2002. – 576 с.
 67. Тімченко О. В. Екстремальна психологія : підручник. Київ : Август Трейд, 2007. 502 с.
 68. Ушакова, І. М. Мотиваційні фактори ефективності професійної діяльності рятувальників ДСНС / І. М. Ушакова, М. А. Коробейник // Нац. Ун – т цив. зах. України. – 2019. – №6. – 178 с.
 69. Філатова І. В. Дослідження психічних процесів у діяльності поїзних диспетчерів/ *Environment & Health*. 2011. № 4. С. 50–54.
 70. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х Хекхаузен, / Под ред Б.М. Величевского, - М.: Педагогика, - Т 1. - 406 с.
 71. Чепелева Н.В., Формування професійної компетентності в процесі вузівської підготовки психолога-практика // Актуальні проблеми психології.–К.: Інститут психології АПН України. – 1999. № 19. С.271-279
 72. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс] / Д. Черкашина // Щотижневик «Контракти». – 2008. – № 22. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivat...
 73. Шваб, Л. І. Економіка підприємства / Л. І. Шваб, 2006. – 15-33 с.
 74. Щербакова І. М. Психологія праці: теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. 144 с.
 75. Шмідзен І.Ю., Юхименко І.В., Теоретичні аспекти дослідження взаємозв'язку мотивації та локусу контролю особистості // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2021, - С. 36-39, URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/42407/1/9-.pdf>
 76. Barbuto, J.E. Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation / J.E. Barbuto, R.W. Scholl // *Psychological Reports*. — 1998. — 1011–1022 p.
 77. Clemmons III A. B. & Fields D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Psychology, *Lead*, 23(6), Military 587–600,
 78. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the SelfDetermination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268,
 79. Dunnette, M. D., Borman, W.C. (1979). Personnel Selection and Classification Systems. *Annual Review of Psychology*. Vol. 30, no.1, pp. 477–525. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.30.020179.002401>
 80. Heckhausen Heinz (1991). *Motivation und Handeln*. Lehrbuch der Motivationspsychologie. Springer, Berlin.
 81. John O.P., Naumann L.P., Soto C.J. Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. *Handbook of*

- personality: Theory and research. New York: Guilford Press, 2008. P. 114–158.
82. Latham G. P., Pinder C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105> (дата звернення: 29.01.2024).
 83. Maslow Abraham H. Motivation and Personality (2nd ed.)N.Y.: Harper & Row, 1970;
 84. McClelland David Human Motivation, 1987. – 663 p.
 85. Mykhaylyshyn U. Theoretical and methodological approaches to motivational sphere of drug addicts. Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference “Science and Practice: Implementation to Modern Society”. Manchester, Great Britain : Peal Press Ltd., 2020. Pp. 236–240
 86. Pinder C. Work Motivation in Organizational Behavior. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2008. 586 p
 87. Rail Human Factors around the World: Impacts on and of People for Successful Rail Operations. John R Wilson, Ann Mills, Theresa Clarke, Jane Rajan, Nastaran Dadashi. CRC Press, 13.09.2012. 868 p
 88. Rotter, Julian B. Social Learning and Clinical Psychology.- Martino Fne Books. – 2017. – 480 p.
 89. Richarz Allan. The Amazing Psychology of Japanese Train Stations. <https://www.citylab.com/transportation/2018/05/the-amazing-psychology-of-japanesetrain-stations/560822/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Структуроване інтерв'ю

Основні блоки:

I. Інформація про себе:

1. Підрозділ
2. Посада
3. Загальний стаж на виробництві

II. Ставлення до виробництва:

4. Робота подобається (1-2-3-4-5), де 1 – не подобається, а 5 - дуже подобається
5. Чому обрав (-ла) залізничний транспорт?
 - а. люблю подорожувати
 - б. продовження династії залізничників
 - в. можливість побачити світ
 - г. пільги (при вступові до вишу, при користуванні транспортом)
 - д. соціальний пакет
 - е. пристойна зарплатня
 - ж. _____
6. Чому зараз у залізничному транспорті?
 - а. все ще подобається подорожувати
 - б. пристойна зарплатня та бонуси
 - в. це все, що я умію робити добре
 - г. думаю, мій досвід буде корисним особливо зараз
 - д. свій варіант _____
7. Що мене розчаровує, пригнічує у роботі
 - а. застарілий ще радянський парк, зношеність колій тощо
 - б. корупція, сумнівна економія та обладнання
 - в. непрофесіоналізм
 - г. висока плинність кадрів
 - д. умови праці
 - е. постійні перевірки
 - ж. свій варіант _____

III. Ставлення до роботи під час повномасштабної війни

8. Ставлення до своєї роботи після 24 лютого 2022 року:
 - а. погіршилось (-)
 - б. без змін (0)
 - в. покращилось (+)
 - г. свій варіант (х) _____
9. Відчуваєте наразі себе захищеним на робочому місці (1-2-3-4-5)
10. За яких умов Ви почувались би більш захищеним:
 - а. премії (грошова компенсація)
 - б. гарантовані пільги
 - в. визнання
 - г. чиста совість
 - д. свій варіант _____

Додаток Б

«Методика діагностики професійної мотивації» (В.І. Осьодло).

Інструкція: Вам пропонується низка висловлювань про особливості Вашої поведінки у різних умовах і ситуаціях. Уважно прочитайте кожне висловлювання, якщо Ви згодні з цим твердженням, то поставте знак “+” у колонці Так, якщо не згодні, то поставте знак “-” у колонці Ні. Пам’ятайте, що відповіді не можуть бути правильними чи неправильними, оскільки це не випробування, а лише виявлення Ваших індивідуальних особливостей.

Текст опитувальника.

1. Мої службові досягнення не залишаються поза увагою керівництва.
2. Майбутні досягнення вимагають від мене сумлінного виконання своїх обов’язків.
3. Я гадаю, що будь-яка людина здатна подолати труднощі, які виникають у неї в житті.
4. Мої успіхи в житті насамперед будуть залежати від того, наскільки я навчуся розв’язувати проблеми, які ставить переді мною життя.
5. Моя професійна діяльність завжди пов’язана із вдосконаленням власних знань і умінь.
6. Я впевнений, що зможу досягнути того, що намітив у житті.
7. Я завжди уважно слідкую за тим, що я маю зробити.
8. Моя праця заслуговує на суспільне визнання.
9. Коли я буду професійні плани, то загалом вірю, що зможу здійснити їх.
10. Мій вибір професії пов’язаний із матеріально забезпеченим життям у майбутньому.
11. Для мене важливо знати, як досягнути своїх цілей.
12. Від роботи, яку виконую, я дістаю задоволення.
13. Для мене важливішим є визнання результатів моєї праці, ніж матеріальна винагорода.
14. Просування по службі більше залежить від щасливого збігу обставин, ніж від моїх здібностей і зусиль..
15. Мій вибір професії дасть змогу задовольнити мої пізнавальні потреби.
16. Я знаю чого хочу досягнути в майбутньому.
17. Іноді я люблю попліткувати про відсутніх на роботі.
18. Більшого досягає той, кому допомагають підлеглі.
19. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, від чого залежать мої професійні досягнення.
20. Мій вибір професії забезпечить розширення мого світогляду, загальної культури та освіченості.
21. Майбутнє мені видається цікавим і привабливим.
22. Коли мене заохочують за виконану справу, я відчуваю почуття виконаного обов’язку.
23. Не завжди більшого досягає той, хто вдосконалює свої професійні здібності.
24. Зрештою, за невміле керівництво колективом відповідальні люди, які в ньому працюють.
25. Мій рівень професійної підготовки не вимагає набуття додаткових знань і умінь.
26. У мене ніколи не виникає розчарування, коли стається не так, як я хотів.
27. Моя робота добре винагороджується.
28. Я поважаю успішних людей.
29. Професійні досягнення виявляються більш вагомими, коли керівництво цілком контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.
30. На службові справи я із задоволенням витрачаю свій вільний час.
31. Моє життя склалося так, як я мріяв.
32. В моїй роботі мене не влаштовує тільки матеріальна сторона.
33. Я завжди хочу бути схожим на тих, хто по-справжньому захоплений своєю справою.
34. У тому, що зі мною відбувається, винен я сам.
35. Моя робота захоплює мене.
36. У житті я знайшов своє покликання.
37. У роботі в мене було більше успіхів, ніж невдач.

38. Професійна кар'єра для мене не головне.
39. Я намагаюсь не планувати далеко наперед, тому що багато буде залежати від того, як складуться обставини.
40. Я ніколи не спізнююсь на роботу.
41. Мені видається, що зараз я не живу по-справжньому, а більше часу готуюсь до того, щоб жити так у майбутньому.
42. Керівництво вважає мене здібним працівником.
43. Більш за все я ціную успіх.
44. Людина, яка не змогла досягти успіху в роботі, швидше за все не докладала достатніх зусиль.
45. Я завжди прагну творчо виконувати покладені на мене обов'язки.
46. Для мене важливішим є досягнення близьких цілей, ніж очікування здійснення далеких.
47. Виконуючи професійні обов'язки, я завжди бачу своє місце і призначення у загальній справі.
48. У роботі для мене найважливішим є результат.
49. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, ким би він не був.
50. У складних обставинах мені краще зачекати доки проблеми будуть вирішені самі собою
51. Звільнення зі служби для мене буде означати втрату улюбленого заняття.
52. Якщо б я міг вибирати, то я б своє життя побудував по-іншому.
53. Я відчуваю, що моя праця дає користь.
54. Я завжди охоче визнаю свої помилки.
55. У труднощах і невдачах, які виникали в моєму житті, частіше за все винуватими були інші люди, ніж я сам.
56. Втрата роботи буде означати для мене крах моєї найзаповітнішої мрії.
57. У житті я не маю чітких намірів і цілей.
58. Нажаль, мої заслуги часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі старання.
59. Мої досягнення більше пов'язані зі здібностями, ніж з наполегливістю.
60. Я відчуваю, що моє кар'єрне зростання більшою мірою залежить від мене.
61. Мені подобається, коли мною командують.
62. Мене захоплюють навіть нескладні професійні завдання.
63. Моє життя не цікаве і не привабливе.
64. Я не докладаю належних зусиль у роботі, тому що їх ніхто по-справжньому не оцінить.
65. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси на його досягнення невеликі.
66. Професійні досягнення завжди є результатом наполегливої праці і мало залежать від випадку чи везіння.
67. Думаю, що найбільш цінним для мене є моя робота.
68. Моє життя видається мені безглуздом.
69. За результатами своєї роботи я рідко отримую схвалення.
70. Я добросовісний працівник.
71. Багато моїх досягнень були можливі завдяки підтримці і допомозі інших людей.
72. Моя професійна діяльність втратила для мене будь-який сенс.
73. Думаю про майбутнє, я відчуваю себе спокійним.
74. Бували випадки коли я придумував вагому причину, щоб виправдатись.
75. Я думаю, що людина повинна досягти успіхів в усьому.
76. Якщо можна було б щось змінити у житті, то я змінив би професію.
77. Я відчуваю тривогу, думаючи про майбутнє.
78. Я більше страждаю від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.
79. Діяльні люди мені подобаються менше, ніж емоційні.
80. Іноді я звинувачую себе за здійснений професійний вибір.
81. Відсутність належної оцінки моїх досягнень змушує мене часто відмовлятися від

своїх намірів.

82. Серед моїх співробітників є люди, які мені явно не подобаються

83. У просуванні по службі я досягнув би більшого, якби мої досягнення завжди були належно оцінені.

84. Думаю, що в моїх невдачах більше винні обставини, ніж я сам.

85. Мої пропозиції рідко бувають підтримані керівництвом.

86. На роботі я роблю тільки те, що входить в коло моїх обов'язків.

87. Я вірю в себе тоді, коли відчуваю підтримку з боку керівництва і моїх товаришів.

88. Інколи я можу говорити про речі, в яких не розбираюсь.

89. Моя фахова підготовка не дозволяє мені вдосконалювати і розвивати інших людей.

90. Я відчуваю, що моя праця - це марнування часу.

Ключ до опитувальника

1. Оцінка результатів праці.

Так: 1, 12, 22, 27, 32, 37, 42, 53,

Ні: 58, 64, 69, 78, 81, 85, 90.

2. Професійні домагання.

Так: 2, 8, 13, 28, 33, 43, 48, 65, 70, 75

Ні: 18, 23, 38, 59, 79

3. Інтернальність у сфері професійних досягнень.

Так: 3, 4, 9, 24, 34, 44, 60, 66

Ні: 14, 19, 29, 39, 50, 55, 71, 80, 84, 87

4. Професійні інтереси та цінності.

Так: 5, 15, 20, 30, 35, 45, 51, 56, 62, 67

Ні: 10, 25, 72, 76, 86, 89

5. Життєві цілі.

Так: 6, 11, 16, 21, 31, 36, 73,

Ні: 41, 46, 52, 57, 63, 68, 77

6. Шкала соціальної бажаності.

Так: 17, 74, 82, 88

Ні: 7, 26, 40, 49, 54, 61,

7. Загальна активність.

Так: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 12, 15,

16, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 43, 44, 45, 48, 51, 53, 56, 60, 62, 66, 67, 65, 70, 73, 75,

Ні: 10, 14, 18, 19, 23, 25, 29, 38, 39, 41, 46, 50, 52, 55, 57, 58, 59, 63, 64, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 89, 90.

Додаток В

Діагностика мотиваційної структури особистості» (В. Мільман)

Інструкція: «Перед вами 14 тверджень, що стосуються ваших життєвих прагнень і деяких сторін вашого способу життя. Просимо Вас висловити ставлення до них по кожному з 8 варіантів відповідей (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставивши у відповідних клітинах бланка відповідей одну з наступних оцінок кожного твердження:

«++» - так, згоден,

«+» - мабуть згоден,

«=» - коли як, згоден в деякій мірі,

«-» - ні, не згоден,

"?" - не знаю.

№	питання	відповідь
1.	У своїй поведінці у житті слід дотримуватися наступних принципів:	
	а) "час - гроші". Потрібно прагнути заробляти їх більше;	
	б) «головне – здоров'я». Потрібно берегти себе та свої нерви;	
	в) вільний час слід проводити з друзями;	
	г) вільний час слід віддавати сім'ї;	
	д) треба робити добро, навіть якщо це дорого коштує;	
	е) потрібно робити все можливе, щоб завоювати місце під сонцем;	
	ж) потрібно набувати більше знань, щоб зрозуміти причини та сутність того, що відбувається навколо;	
	з) треба прагнути відкрити щось нове, створити, винайти.	
2.	У своїй поведінці на роботі слід дотримуватися таких принципів:	
	а) робота – це вимушена життєва потреба;	
	б) головне – не допускати конфліктів;	
	в) потрібно прагнути забезпечити себе спокійними, зручними умовами;	
	г) потрібно активно прагнути активного просування;	
	д) головне – завоювати авторитет та визнання;	
	е) потрібно постійно вдосконалюватись у своїй справі;	
	ж) у своїй роботі можна знайти цікаве те, що може захопити;	
	з) потрібно як захопитися самому, а й захопити роботою інших.	
3.	Серед моїх справ у вільний від роботи час велике місце посідають такі справи:	
	а) поточні, домашні;	
	б) відпочинок та розваги;	
	в) зустрічі із друзями	
	г) суспільні відносини;	
	д) заняття з дітьми;	
	е) навчання, читання необхідної літератури;	
	ж) "хобі";	
	з) підробіток грошей.	
4.	Серед моїх робочих справ багато місця займає:	
	а) ділове спілкування (переговори, виступи, обговорення тощо);	

	б) особисте спілкування (на теми, які пов'язані з роботою);	
	в) громадська робота;	
	г) навчання, здобуття нової інформації, підвищення кваліфікації;	
	д) робота творчого характеру;	
	е) робота, що безпосередньо впливає на мій заробіток (відрядна, додаткова);	
	ж) робота, пов'язана з відповідальністю, перед іншими;	
	з) вільний час, перекури, відпочинок.	
5.	Якби мені додали додатковий вихідний день, я б, швидше за все, витратив його на те, щоб:	
	а) займатися поточними домашніми справами;	
	б) відпочивати;	
	в) розважатися;	
	г) займатися громадською роботою;	
	д) займатися навчанням, здобувати нові знання;	
	е) займатися творчою роботою;	
	ж) робити справу, в якій відчуваєш відповідальність перед іншими;	
	з) робити справу, що дозволяє заробити.	
6.	Якби я мав можливість повністю по-своєму планувати робочий день, я б, швидше за все, займався:	
	а) тим, що складає мої основні обов'язки;	
	б) спілкування з людьми у справах (переговори, обговорення);	
	в) особистим спілкуванням (розмовами, які не пов'язані з роботою);	
	г) громадською роботою;	
	д) навчанням, здобуттям нових знань, підвищенням кваліфікації;	
	е) творчою роботою;	
	ж) роботою, у якій відчуваєш користь та відповідальність;	
	з) роботою, яку можна отримати більше грошей.	
7.	Я часто розмовляю з друзями та знайомими на такі теми:	
	а) де можна купити, як добре провести час;	
	б) про спільних знайомих;	
	в) про те, що бачу та чую навколо;	
	г) як досягти успіху в житті;	
	д) про роботу;	
	е) про свої захоплення («хобі»);	
	ж) про свої успіхи та плани	
	з) про життя, книги, кінофільми, політику.	
8.	Моя робота дає мені, перш за все:	
	а) достатні матеріальні засоби для життя;	
	б) спілкування з людьми, дружні стосунки; в)	
	в) авторитет та повага оточуючих;	
	г) цікаві зустрічі та бесіди;	
	д) задоволення безпосередньо від самої роботи.	
	е) відчуття своєї корисності;	
	ж) можливість підвищувати свій професійний рівень;	
	з) можливість службового просування.	
9.	Найбільше мені хочеться бути в такому суспільстві, де:	
	а) затишно, гарні розваги;	
	б) можна обговорити робочі питання, що хвилюють тебе;	
	в) тебе шанують, вважають авторитетом;	

	г) можна зустрітися із потрібними людьми, зав'язати корисні зв'язки;	
	д) можна придбати нових друзів;	
	е) бувають відомі заслужені люди;	
	ж) всі пов'язані спільною справою;	
	з) можна виявити та розвинути свої здібності.	
10	Я хотів би на роботі бути поряд із такими людьми:	
	а) з якими можна поговорити різні теми;	
	б) яким міг би передавати свій досвід та знання	
	в) із якими можна більше заробити;	
	г) які мають авторитет та вагу на роботі;	
	д) які можуть навчити чогось корисного;	
	е) які змушують тебе ставати активнішими на роботі;	
	ж) які мають багато знань та цікавих ідей;	
	з) які готові підтримати тебе у різних ситуаціях.	
11.	До теперішнього часу я маю достатньо:	
	а) матеріальне благополуччя;	
	б) можливість цікаво розважатися;	
	в) гарні умови життя;	
	г) гарну сім'ю;	
	д) можливості цікаво проводити час у суспільстві;	
	е) повагу, покликання та подяку інших;	
	ж) почуття корисності для інших;	
	з) створеного чогось цінного, корисного	
12.	Я думаю, що, займаючись своєю роботою, маю достатньо:	
	а) хорошу заробітну плату, інші матеріальні блага;	
	б) гарні умови для роботи;	
	в) добрий колектив, дружні взаємини; г	
	г) певні творчі здобутки;	
	д) гарну посаду;	
	е) самостійність та незалежність	
	ж) авторитет та повага колег;	
	з) високий професійний рівень.	
13.	Найбільше мені подобається, коли:	
	а) немає нагальних турбот;	
	б) навколо – комфортне, приємне оточення;	
	в) навколо - пожвавлення, весела метушня;	
	г) доведеться провести час у веселому суспільстві;	
	д) відчуваю почуття змагання, ризику;	
	е) відчуваю почуття активної напруги та відповідальності;	
	ж) занурений у свою роботу;	
	з) включений до спільної роботи з іншими.	
14.	Коли мене осягає невдача, не виходить того, що я дуже хочу:	
	а) я засмучуюсь і довго переживаю;	
	б) намагаюся переключитися на щось інше, приємне;	
	в) гублюся, злюся він;	
	г) злюся на те, що мені завадило;	
	д) намагаюся залишатися спокійним;	
	е) перечікую, коли пройде перша реакція, і спокійно аналізую, що сталося;	

	ж) намагаюся зрозуміти, у чому сам був винен;	
	з) намагаюся зрозуміти причини невдачі та виправити становище.	

Обробка результатів:

Відповіді переводиться у бали: «++» або «+» - 2 бали, «=» - 1 бал, а «-» чи «?» - 0 балів.

Шкали

1. *Життєзабезпечення (Ж)*: 1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а.
2. *Комфорт (К)*: 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б; 12д, е.
3. *Соціальний статус (Сс)*: 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12 д, е.
4. *Спілкування (С)*: 1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 12з.
5. *Загальна активність (За)*: 1г,з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з.
6. *Творча активність (Та)*: 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д,ж; 10ж; 11з; 12г.
7. *Соціальна корисність (Ск)*: 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б,е; 11е,ж; 12ж.

Сума усіх балів за шкалами **Ж, К, Сс, С** характеризує загальноновживану спрямованість особистості, сума балів за шкалами **За, Та, Ск** характеризує «робочу» спрямованість особистості.

Далі будуються графіки (мотиваційні профілі), при цьому по горизонталі зазначаються шкали, а по вертикалі – бали.

Висновок: якщо опитаний набирає найбільш високі бали за шкалами **За, Та** та **Ск**, то у нього вираженням є «робочий» мотиваційний профіль особистості, якщо ж найбільш високими є бали (чи такі ж, як по іншим шкалам) – по шкалам **Ж, К, Сс, С**, то у нього вираженням є «загально життєвський» мотиваційний профіль.

Українськомовний опитувальник визначення типів мотиваційних стратегій (ТМС) (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко)

Інструкція обстежуваному. Вам потрібно оцінити нижченаведені судження таким чином: ті, з якими Ви не погоджуєтесь, оцінюються балами 1 і 2, а ті, з якими Ви згодні – балами 4 і 5. Оцінки ставляться за першим Вашим враженням навпроти номерів суджень.

Список суджень:

1. Перша чарка – колом;
2. Чия земля – того й хліб;
3. М'яко стелить – жорстко спати;
4. Розум добре, а два – краще;
5. Рубай дерево по собі;
6. Бур'ян – із поля геть;
7. Якщо не змастиш – не поїдеш;
8. На колір і смак – товариш не всяк;
9. Чужа душа – темний ліс;
10. Загнаних коней пристрілюють.
11. Краще пізно, аніж ніколи;
12. Ніхто не має повної відповіді, проте кожен має що додати;
13. Мовою мед, а на серці – лід;
14. Хто посмів, той і з'їв;
15. Що було – бачили, а що буде – побачимо;
16. Правда у вогні не горить і у воді не тоне;
17. Вище голови – не стрибнеш;
18. Вовків боятися – в ліс не ходити;
19. Кращий спосіб вирішити суперечки – уникнути їх;
20. Винось турботи на світло і слухай поради друзів;
21. Ласкаве теля двох маток ссе;
22. Всяк цвіркун знай свій припічок;
23. Ніщо на світі не вартує суперечки;
24. Удвох і батька легше бити;
25. І каламутну воду п'ють в негоду;
26. Хомі – землю копати, а Яремі – над ним воєводою стояти;
27. Дружба дружбою, а служба – службою;
28. Справедливість завжди тріумфує.

Обробка результатів здійснюється за допомогою наступного ключа:

1. 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27 Сума: _____ (інтернально-суб'єктний тип);
2. 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25 Сума: _____ (екстернально-суб'єктний);
3. 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28 Сума: _____ (інтернально-об'єктний);
4. 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26 Сума: _____ (екстернально-об'єктний).

Сума балів від **7 до 14** свідчить про низький рівень сформованості певного мотиваційного типу (стратегії), від **15 до 24** – про середній рівень, від **25 до 35** балів – про високий.

№	шифр	I			II																		III										Примітки	
		1	2	3	4	5								6					7					8				9	10					
						а	б	в	г	д	е	ж	а	б	в	г	д	а	б	в	г	д	е	ж	а	б	в		г	а	б	в		г
1.	A1	кп	в	9	3		х		х	х					х				х				х				2	х						
2.	A2	кп	в	8	4	х	х		х					х				х				х			х		4		х					
3.	A3	кп	а	17	5					х		х		х				х		х				х			3	х						
4.	A4	кп	в	6	2		х	х		х				х				х				х			х		1		х					
5.	A5	кп	а	35	4	х		х	х		х		х	х		х				х			х			1	х	х	х	х				
6.	A6	кп	а	22	2				х			х		х			х	х	х	х	х			х			1	х						
7.	A7	кп	б	5	5		х	х		х				х	х					х				х		1	х	х						
8.	A8	кп	а	10	3			х		х	х			х		х							х			4		х						
9.	A9	кп	б	7	2				х					х				х	х					х		3		х						
10.	A10	кп	в	3	5		х		х			х			х		х						х			2		х						
11.	A11	кп	б	6	3			х			х			х				х					х			4	х			х				
12.	A12	кп	в	7	4		х	х						х				х				х			х		5	х						
13.	Ab13	кв	а	22	3					х						х			х					х		3	х							
14.	Ab14	кв	а	28	2				х			х	х	х	х		х				х			х		2	х		х					
15.	Ab15	кв	б	13	2			х			х						х		х				х			3		х						
16.	Ab16	кв	в	2	1	х			х		х			х			х						х			2	х							
17.	Ab17	кв	б	4	5		х				х			х	х		х				х			х		2	х			х				
18.	Ab18	кв	б	9	3		х			х				х		х		х					х			5		х						
19.	Ab19	кв	б	6	3			х	х					х				х					х			5	х							
20.	Ab20	кв	а	11	4	х					х					х		х						х	х	2	х			х				
21.	Ab21	кв	а	31	5			х		х				х	х	х					х			х		1	х							
22.	Ab22	кв	а	24	4			х								х		х					х			4	х							
23.	Ab23	кв	б	6	2		х				х		х																					

Додаток Ж
Таблиця Ж.1

Зведені дані опитувальників групи А (керівники лінійної ланки)

№	шифр	Методика В.І.Осьодло							Діагностика мотиваційної структури особистості (В. Мільман)									ТМС (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко)			
		ОРП	ПД	ІуСПД	ПтЦ	ЖЦ	ШСБ	ЗА	Ж	К	Сс	С	Σ _з	За	Та	Ск	Σ _р	ІС	ЕС	ІО	ЕО
1.	A1	8	1	18	12	6	1	30	15	7	12	21	55	18	17	33	68	15	21	26	28
2.	A2	5	4	12	4	8	3	31	11	9	7	4	31	20	21	31	72	33	16	17	15
3.	A3	6	6	11	3	7	5	22	9	11	26	17	63	17	29	6	52	21	27	24	21
4.	A4	10	2	8	7	5	2	9	3	4	13	20	40	24	20	27	71	26	9	35	32
5.	A5	11	7	4	5	8	6	14	6	6	12	8	32	12	28	9	49	32	23	35	28
6.	A6	5	3	6	6	14	5	26	4	21	3	26	54	22	15	30	67	21	25	26	19
7.	A7	3	8	3	9	14	2	31	22	7	7	23	59	21	12	15	48	28	11	22	31
8.	A8	7	9	9	2	2	3	28	19	3	7	5	34	10	30	22	62	35	17	21	25
9.	A9	5	1	11	5	8	4	51	2	7	10	2	21	18	22	16	56	25	35	17	7
10.	A10	9	10	17	3	2	1	44	7	4	11	14	36	21	13	24	58	21	22	30	23
11.	A11	12	5	18	8	6	3	28	11	5	16	18	50	11	21	29	61	19	28	17	18
12.	A12	5	2	2	3	5	1	31	21	9	10	12	52	24	11	16	51	35	31	20	14
13.	Ab13	16	7	9	3	9	2	37	19	11	17	10	57	8	17	25	50	27	27	18	22
14.	Ab14	11	12	5	6	11	4	35	3	18	8	11	40	19	19	22	60	10	12	29	35
15.	Ab15	4	1	7	11	13	6	42	8	15	9	9	41	23	30	27	80	31	35	13	27
16.	Ab16	2	9	8	14	11	8	44	4	14	11	24	53	15	27	6	48	16	18	22	14
17.	Ab17	6	2	11	9	9	4	47	5	9	15	19	48	14	24	25	63	34	18	16	13
18.	Ab18	7	11	15	8	8	6	51	6	11	13	5	35	12	32	3	47	11	31	27	21
19.	Ab19	14	14	17	2	3	2	58	10	17	7	23	57	19	23	28	70	21	19	16	14
20.	Ab20	2	10	3	3	6	3	21	12	22	3	25	62	2	21	12	35	28	29	33	9
21.	Ab21	6	11	12	5	2	1	54	20	18	9	12	59	18	14	9	41	17	17	11	35
22.	Ab22	7	7	16	3	3	4	23	5	9	16	17	47	15	23	32	70	29	20	12	7
23.	Ab23	9	13	8	7	10	7	61	21	5	23	22	71	4	30	18	52	30	34	23	15

Таблиця Ж.2

Зведені дані опитувальників групи Б (керівники середньої ланки)

№	шифр	Методика В.І. Осьодло							Діагностика мотиваційної структури особистості (В. Мільман)								ТМС (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко)				
		ОРП	ПД	ІуСПД	ПтЦ	ЖЦ	ШСБ	ЗА	Ж	К	Сс	С	Σ _з	За	Та	Ск	Σ _р	ІС	ЕС	ІО	ЕО
1.	Б1	12	7	3	10	7	6	33	7	3	22	18	50	12	21	29	62	21	11	35	21
2.	Б2	10	16	17	9	13	8	12	11	9	17	25	62	8	30	14	52	16	32	18	16
3.	Б3	9	7	15	12	6	4	45	12	18	20	10	60	21	7	22	50	22	8	22	33
4.	Б4	14	12	9	8	10	3	17	22	6	18	21	67	18	16	32	66	31	22	33	27
5.	Б5	5	8	11	14	4	7	37	16	11	23	9	59	7	32	6	45	25	9	15	13
6.	Б6	16	10	10	5	9	6	19	9	8	13	26	56	22	19	9	50	29	12	24	16
7.	Б7	11	6	8	16	2	5	15	18	14	19	17	68	9	22	30	61	16	21	11	23
8.	Б8	9	12	11	12	8	8	45	12	22	11	8	53	11	17	14	42	31	18	30	18
9.	Б9	4	15	8	7	13	9	27	14	8	17	23	62	8	31	24	63	35	22	31	10
10.	Б10	13	9	18	5	6	6	33	22	21	8	9	60	20	11	12	43	10	28	17	35
11.	А11	7	12	6	15	4	7	54	20	9	22	10	61	6	13	32	51	26	16	29	34
12.	Б12	9	14	16	14	11	3	27	13	10	11	5	39	21	28	25	74	15	35	14	26
13.	Б13	15	7	9	12	5	5	77	17	7	20	26	70	5	16	18	39	22	33	18	20
14.	Бв14	8	13	11	13	3	3	2	8	20	21	3	52	8	23	28	59	30	17	28	30
15.	Бв15	11	12	17	7	14	7	11	21	11	17	9	58	24	18	27	69	18	31	13	17
16.	Бв16	12	8	7	16	9	9	57	3	15	13	22	53	10	29	31	70	30	15	21	13
17.	Бв17	16	2	5	15	5	4	68	11	7	18	24	60	24	12	22	58	2	16	9	35
18.	Бв18	9	15	12	10	13	3	34	15	10	26	16	67	11	9	25	45	12	27	26	12
19.	Бв19	6	7	3	9	3	7	27	15	6	20	11	52	15	30	21	66	21	17	4	29
20.	Бв20	8	11	15	15	3	1	78	21	3	17	8	49	6	4	23	33	32	32	22	10
21.	Бв21	10	11	6	7	14	3	62	18	22	25	23	88	20	25	26	71	9	21	8	22
22.	Бв22	15	9	18	11	7	2	21	13	5	15	10	43	17	16	23	56	22	20	35	8
23.	Бв23	7	5	6	5	8	3	24	7	17	15	22	61	11	27	9	47	34	24	23	23
24.	Бв24	10	8	11	9	12	10	56	13	8	24	12	57	23	15	27	65	17	33	20	23

Таблиця Ж.3

Зведені дані опитувальників групи В (керівники вищої ланки)

№	шифр	Методика В.І.Осьодло							Діагностика мотиваційної структури особистості (В. Мільман)									ТМС (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко)			
		ОРП	ПД	ІуСПД	ШтЦ	ЖЦ	ШСБ	ЗА	Ж	К	Сс	С	Σ _з	За	Та	Ск	Σ _р	ІС	ЕС	ІО	ЕО
1.	B1	6	14	10	9	7	3	55	20	5	24	11	60	15	30	21	66	27	33	21	35
2.	B2	16	4	14	12	14	5	36	7	18	5	8	38	4	17	18	39	35	21	17	18
3.	B3	5	12	7	15	12	1	21	17	9	26	25	77	24	31	8	63	15	31	23	22
4.	B4	11	10	9	8	12	6	45	11	22	8	14	55	17	20	32	69	35	17	30	33
5.	B5	16	6	11	9	6	2	15	8	15	4	22	49	21	11	14	46	8	32	12	7
6.	B6	8	3	12	10	11	8	27	18	6	18	15	57	8	30	26	64	25	11	35	26
7.	B7	10	15	6	10	13	3	18	9	17	25	21	72	24	7	30	61	13	18	11	17
8.	B8	9	6	14	6	8	3	33	4	8	16	10	38	23	12	22	57	33	30	26	31
9.	B9	15	15	2	12	6	5	32	22	21	5	24	72	5	32	17	54	16	27	6	19
10.	B10	12	5	16	4	12	1	59	16	5	22	21	64	8	3	28	39	21	15	14	16
11.	B11	8	11	8	6	2	3	24	6	19	7	4	36	11	21	18	50	26	35	29	25
12.	B12	4	8	14	8	8	6	77	18	9	15	20	62	24	8	32	64	11	16	23	8
13.	B13	16	9	12	13	6	8	15	7	20	26	16	69	15	13	9	37	35	24	30	22
14.	B14	7	16	7	11	10	2	43	14	11	10	7	42	21	8	27	56	16	21	27	13
15.	B15	8	14	12	10	3	3	70	3	17	14	26	60	19	24	12	55	6	15	15	26
16.	B16	13	8	10	15	11	10	28	20	10	25	18	73	7	14	21	42	35	22	31	15
17.	B17	3	12	6	11	7	4	52	6	22	8	13	49	9	29	15	53	18	18	35	25
18.	B18	9	9	18	12	14	5	27	15	9	14	26	64	23	22	32	77	19	12	22	35
19.	B19	4	12	9	5	7	4	68	21	13	6	11	51	14	23	27	64	34	29	25	16
20.	B20	11	6	14	8	2	3	55	3	21	23	22	69	20	30	13	63	10	16	27	20
21.	B21	5	7	10	7	6	6	43	13	8	11	8	40	16	19	26	61	29	18	17	17
22.	B22	8	15	18	16	14	7	33	5	22	22	21	70	8	14	21	43	32	27	9	28
23.	B23	12	5	15	4	8	2	12	20	5	8	5	38	22	27	32	81	24	18	22	22
24.	B24	9	11	8	10	12	5	69	8	18	16	21	63	12	8	12	32	19	26	18	23
25.	B25	15	6	11	16	11	7	16	17	7	21	21	66	16	28	3	47	30	14	21	30

Умовні позначення:

- Методика діагностики професійної мотивації (В.І. Осьодло).

	-	Високий рівень	професійної мотивації за шкалою
	-	Середній рівень	
	-	Низький рівень	
	-	Високі показники соціально значимих відповідей	

- До метода діагностики мотиваційної структури особистості (В. Мільман)

	-	Високий рівень	спрямованості мотиваційної структури особистості
	-	Середній рівень	
	-	Низький рівень	

- До опитувальника ТМС (В. Барко, В. Барко, В. Бондаренко)

	-	Високий рівень	сформованості певного мотиваційного типу (стратегії)
	-	Середній рівень	
	-	Низький рівень	

Додаток 3
Таблиця 3.1.

Скріни даних кутового перетворення Фішера груп А,Б та В
за програмою STATISTICA 10.0

Групи А і Б				Групи А і В				Групи Б і В			
	Таблиця 2x2 (Таблиця_данных2_Во				Таблиця 2x2 (Таблиця_данных2				Таблиця 2x2 (Таблиця_данных2		
	Столб. 1	Столб. 2	Сумма строки		Столб. 1	Столб. 2	Сумма строки		Столб. 1	Столб. 2	Сумма строки
Частоты, строка 1	13	38	51	Частоты, строка 1	13	28	41	Частоты, строка 1	38	28	66
Процент от общего	6,500%	19,000%	25,500%	Процент от общего	6,500%	14,000%	20,500%	Процент от общего	19,000%	14,000%	33,000%
Частоты, строка 2	87	62	149	Частоты, строка 2	87	72	159	Частоты, строка 2	62	72	134
Процент от общего	43,500%	31,000%	74,500%	Процент от общего	43,500%	36,000%	79,500%	Процент от общего	31,000%	36,000%	67,000%
Сумма по столбцам	100	100	200	Сумма по столбцам	100	100	200	Сумма по столбцам	100	100	200
Процент от общего	50,000%	50,000%		Процент от общего	50,000%	50,000%		Процент от общего	50,000%	50,000%	
Хи-квадрат (ст.св.=1)	16,45	p= ,0001		Хи-квадрат (ст.св.=1)	6,90	p= ,0086		Хи-квадрат (ст.св.=1)	2,26	p= ,1326	
V-квадрат (ст.св.=1)	16,37	p= ,0001		V-квадрат (ст.св.=1)	6,87	p= ,0088		V-квадрат (ст.св.=1)	2,25	p= ,1336	
С поправкой Йетса	15,16	p= ,0001		С поправкой Йетса	6,01	p= ,0142		С поправкой Йетса	1,83	p= ,1759	
Фи коэффициент	,08225			Фи коэффициент	,03451			Фи коэффициент	,01131		
Фишера р, односторонний		p= ,0000		Фишера р, односторонний		p= ,0068		Фишера р, односторонний		p= ,0879	
двусторонний		p= ,0001		двусторонний		p= ,0136		двусторонний		p= ,1757	
Макнемара Хи-квадрат (A/D)	30,72	p= ,0000		Макнемара Хи-квадрат (A/D)	39,58	p= ,0000		Макнемара Хи-квадрат (A/D)	9,90	p= ,0017	
Хи-квадрат (B/C)	18,43	p= ,0000		Хи-квадрат (B/C)	29,25	p= ,0000		Хи-квадрат (B/C)	12,10	p= ,0005	

