

**МІНІСТЕРСТВО 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 «Економічна та соціальна психологія»

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ»**

здобувачки Зінченко Дарини Юріївни

(підпис)

Науковий керівник: канд. психол. наук, доцентка кафедри педагогіки та психології
КНЕУ Олена Олександрівна Вельдбрехт

(підпис)

**Кваліфікаційна бакалаврська робота допущена до захисту в Екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти**

Завідувачка кафедри: д.п.н., проф.
Марина Артюшина

(підпис)

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналу, соціології та психології

Кафедра педагогіки та психології

Освітньо-професійна програма «Економічна та соціальна психологія»

галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки
спеціальність	053 Психологія

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ліна КОЛЕСНІЧЕНКО.

(підпис) (ім'я, прізвище)

«...» _____ 202__р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Марина АРТЮШИНА

(підпис) (ім'я, прізвище)

«...» _____ 202__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці Зінченко Дарині Юріївні

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«Психологічні особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «30 »жовтня 2024 р. №1994-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичних даних, а також Інтернет-джерелах з теми дослідження.

План кваліфікаційної бакалаврська роботи

Розділ 1	Теоретичний аналіз проблеми мотивації працівників в організації
Розділ 2	Емпіричне дослідження психологічних особливостей мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи

Об'єкт дослідження:	Мотивація персоналу як психологічне явище та управлінська функція.
Предмет дослідження:	Психологічні особливості мотивації персоналу.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Визначити психологічні особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити поняття мотивації та психологічні аспекти мотивації персоналу організацій. Проаналізувати матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу. Визначити особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи.
У розділі 2	Описати особливості організації дослідження. Здійснити опис інструментів дослідження. Виконати аналіз та інтерпретацію отриманих результатів. Визначити шляхи оптимізації мотивації працівників в умовах соціально-економічної кризи.

Завдання підготував науковий керівник		Вельдбрехт О. О. (ініціали, прізвище)
	(підпис)	«_____» _____ 2024 р.
Завдання одержав здобувач		Зінченко Д. Ю. (ініціали, прізвище)
	(підпис)	«_____» _____ 2024 р.

Реферат

Структура суб'єктивного благополуччя студентів

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 67 сторінок, 9 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 55 найменувань, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу як психологічне явище та управлінська функція.

Предметом дослідження є психологічні особливості мотивації персоналу.

Мета кваліфікаційної роботи – визначити психологічні особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Провести теоретичний аналіз психологічних аспектів мотивації працівників в організації;
2. Підібрати методики для діагностики психологічних особливостей мотивації персоналу малого приватного підприємства (ПП «ФОП Пономарьов Артур Артурович»);
3. Виконати аналіз та інтерпретацію отриманих результатів: виявити загальні особливості мотивації персоналу одного підприємства, виокремити специфічні відмінності мотивації працівників різних категорій (на прикладі осіб різної статі та представників різних професій);
4. На основі проведеного аналізу сформулювати рекомендації щодо шляхів оптимізації мотивації працівників в умовах соціально-економічної кризи.

Основні методи дослідження:

теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення та порівняння даних наукової літератури з теми, практичних посібників з організаційних впливів і втручань;

емпіричні: для особистісної діагностики: опитувальник «Якорі кар'єри» Едгара Шейна, Методика діагностики мотивації до успіху Т. Елерса, Методика діагностики професійної мотивації В. І. Осьодло;

математично-статистичні: частотний аналіз (підррахунок відсоткових долей респондентів з різними особливостями мотивації), описові статистики (розрахунок середніх показників вибірки та складання групових мотиваційних профілів), порівняльний аналіз для з'ясування особливостей мотиваційної системи в організації за різними групами працівників (t-критерій Ст'юдента для незалежних вибірок).

Основні результати дослідження: були сформульовані практичні рекомендації керівництву організації щодо основних шляхів та заходів з підвищення оптимізації мотивації персоналу, що матиме вплив на покращення якості наданих послуг та зростання продуктивності роботи персоналу в організації. Нами було визначено, що більшість працівників за результатами аналізу із помірно високим та дуже високим рівнем мотивації до успіху (разом 69,56%), а більшість працівників виявляють певний рівень інтересу та мотивації щодо своєї професійної діяльності, але можуть потребувати додаткової стимуляції для підвищення продуктивності. Респонденти проявляють різні рівні мотивації залежно від їхньої статі та професійного спрямування. Підтверджено, що рівень мотивації може впливати на перспективи кар'єрного зростання та задоволення від роботи, що актуально в умовах соціально-економічної нестабільності. Визначено, що коучинг допоможе працівникам розкрити справжні причини своїх мотивів роботи, націлитися на результат та використовувати нові знання у робочому процесі.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що одержані результати та висновки, які можуть бути використані дослідниками в своїх наукових дослідженнях. А саме можливість дослідження особливостей підвищення мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2024. Рік захисту роботи – 2024.

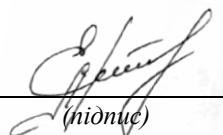
Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, криза, мотиви, кар'єра, розвиток, коучинг.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Економічна та соціальна психологія»
Зінченко Дарини Юріївни
на тему: **«Психологічні особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи»**

1. *Актуальність теми* обумовлена поширеністю стресів у професійному житті, їх негативним впливом не лише на фізичне та психічне здоров'я працівника, а й на організаційне середовище і загальну ефективність діяльності організації. Від початку повномасштабного вторгнення ця проблем ще більше загострилася через накопичення життєвих та суспільних труднощів.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* У кваліфікаційній роботі М. Орисенко представлено ресурсний підхід до вивчення проблематики професійного стресу. Використані методи дослідження відповідають поставленим завданням, забезпечуючи достовірність отриманих результатів. Робота має чітку структуру та логіку викладу матеріалу, висновки є обґрунтованими та відповідають поставленим у вступ завданням. В плануванні та реалізації роботи здобувачка чітко дотримувалась рекомендацій наукового керівника, гнучко реагувала на пропозиції та зауваження; всі етапи дослідження були виконані своєчасно і в повному обсязі. Виконання кваліфікаційної роботи повністю відповідає затвердженому індивідуальному завданню.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* Здобувачка побудувала комплексну схему, яка узагальнює теоретичні погляди на стрес. На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо запобігання та подолання професійних стресів.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* За отриманими емпіричними даними встановлено, що прояви вигорання молодих фахівців та студентів негативно пов'язані з особистими ресурсами: професійною самоефективністю, залученістю до роботи та загальним рівнем ресурсної наповненості особистості; прямо корелюють з емоційним спустошенням особистості. На основі регресійного аналізу змінних визначено провідний чинник, який впливає на подолання й запобігання вигорання людини на роботі, ним виявилась професійна самоефективність. В процесі роботи апробовано дві англомовні методики для оцінки вигорання та залученості в роботу (український переклад О. Вельдбрехт), що допоможе їх подальшій адаптації.
5. *Наявність недоліків:* вибірка студентів є найбільш зручною для проведення дослідження, але недостатньо репрезентує проблематику професійного стресу. Хоча це не є помилкою, такий дизайн дослідження обмежує можливості застосування отриманих результатів та висновків.
6. *Оцінка (в балах) виконаного наукового дослідження з обґрунтуванням та допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту перед ЕК.* Виконана робота переконливо свідчить про достатній рівень теоретичної, наукової та практичної підготовки здобувачки. Завдання дослідження виконані вчасно та в повному обсязі. Оформлення роботи відповідає вимогам до наукових звітів. Усе вищезначене дозволяє рекомендувати кваліфікаційну роботу М. Орисенко до захисту перед ЕК та пропонувати оцінку «відмінно» (57 балів від наукового керівника відповідно критеріїв оцінювання кваліфікаційної бакалаврської роботи).

Відповідність набутих і продемонстрованих здобувачкою компетентностей вимогам освітньо-професійної програми дає можливість присвоєння кваліфікації «бакалавр з психології»

Науковий керівник: доцентка кафедри педагогіки та психології, канд. психол. наук


(підпис)

О. О. Вельдбрехт

16 червня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки вищої освіти ОПП «Економічна та соціальна психологія»
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Зінченко Дарини Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи і доцільність її розроблення

Тема дослідження є вельми актуальною в контексті численних викликів, з якими стикаються організації в умовах воєнного стану. У зв'язку з постійними змінами в економіці та суспільстві, розробка стратегій, які сприяють підтримці мотивації персоналу, набуває все більшого значення.

Якість проведеного дослідження

Дослідження демонструє базове розуміння теми та наявність певних знань з психології мотивації. Здобувачка обґрунтувала сучасні підходи до керування мотивацією персоналу, що є важливим аспектом дослідження. Використання кількісних методів збору даних забезпечує достатньо широкий та ґрунтовний аналіз проблеми. Проте, вибір методик є недостатньо обґрунтованим, що відбивається на якості отриманих результатів (зокрема, опитувальник мотивації досягнень Т. Елерса не можна вважати надійним та валідним інструментом).

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи

Робота містить окремі елементи оригінальності, зокрема в підходах до аналізу мотиваційних механізмів у кризовий період. Однак, висновки є досить загальними і не повною мірою відображають специфіку предмету дослідження. Статистичний аналіз даних зроблено достатньо грамотно, хоча і не в повному обсязі (порівняно з поставленими задачами). На основі опитування 46 респондентів було виявлено загальні особливості мотивації персоналу одного підприємства, при цьому здобувачка зробила спробу виокремити специфічні відмінності мотивації працівників різних категорій на прикладі осіб різної статі та представників різних професій (технічний персонал, офісні працівники та менеджмент підприємства).

Зауваження

Робота оформлена відповідно до загальноприйнятих вимог, однак містить недоліки у структурі та логічності викладу матеріалу. Існує певна непослідовність у другому розділі, що ускладнює сприйняття матеріалу і знижує загальне враження від роботи. Деякі частини тексту потребують більш чіткого формулювання та логічного з'єднання між собою. Основними недоліками роботи є недостатня деталізація в обґрунтуванні вибору методів дослідження та поверхневий аналіз отриманих даних. Логічна структура роботи потребує вдосконалення для забезпечення кращого сприйняття та розуміння матеріалу.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Практичні рекомендації мають певну цінність, але їм бракує конкретизації стосовно різних типів працівників в організаціях, що обмежує їх прикладну значущість. Необхідно більш чітко обґрунтувати зв'язок між емпіричними даними та сформованими рекомендаціями.

Загальний висновок: розглянута робота в мінімальному ступені відповідає освітньо-кваліфікаційному рівню бакалавра психології та заслуговує на задовільну оцінку.

Голова ГО «Українське психометричне товариство»
кандидат психологічних наук, доцент

 **Олександр Виноградов**

Підпис засвідчую:
16 червня 2024 р.

_____ секретар ГО «УПІМТ»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
16.1. Поняття мотивації та психологічні аспекти мотивації персоналу організацій.....	6
16.2..... Матеріальні інструменти мотивації персоналу	15
16.3..... Нематеріальні інструменти мотивації персоналу	22
16.4. Особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи	28
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	36
2.1. Організація дослідження.....	36
2.2. Опис методик дослідження	46
2.3. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів.....	50
2.4. Рекомендації щодо оптимізації мотивації працівників в умовах соціально-економічної кризи	61
Висновки до розділу 2.....	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Останнім часом проблема мотивації праці набуває дедалі більшого значення. Підприємство використовує персонал у своїй діяльності, а він у свою чергу є складним та специфічним ресурсом, що вимагає вкладання зусиль з боку роботодавців. Досягнення цілей діяльності організації значною мірою залежать від вмотивованості персоналу. Підвищення продуктивності праці можна домогтися через зацікавленість працівників у результатах роботи. Недостатній інтерес може призводити до низького рівня професійної та кар'єрної мотивації, що в свою чергу призводить до неефективного виконання робочих завдань. На сьогоднішньому етапі розвитку психологічних досліджень, у літературних джерелах досить вибірково висвітлюється проблема психологічних аспектів мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи на підприємствах різних галузей. Особливо слабо досліджується науковцями мотивація працівників в умовах війни, невизначеності, соціальної та економічної напруги.

Особливості мотивації працівників досліджували вітчизняні науковці А.В. Бірдус, Н.М. Богацька, Т.Ю. Власенко, В. Данюк, О.А. Дороніна, Г.І. Зеленько, Л.В. Карташова, А.М. Колот, В.І. Куліш, І.В. Причепа та інші. Проте, не були достатньо досліджені психологічні особливості мотивації персоналу малих підприємств сфери послуг. Отже, соціальна важливість проблеми та її недостатня вивченість обумовлює актуальність нашого дослідження.

Мета дослідження – визначити психологічні особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи.

Відповідно до мети, були поставлені такі **завдання**:

– провести теоретичний аналіз психологічних аспектів мотивації працівників в організації;

- підібрати методики для діагностики психологічних особливостей мотивації персоналу малого приватного підприємства (ПП «ФОП Пономарьов Артур Артурович»);

- виконати аналіз та інтерпретацію отриманих результатів: виявити загальні особливості мотивації персоналу одного підприємства, виокремити специфічні відмінності мотивації працівників різних категорій (на прикладі осіб різної статі та представників різних професій);

- на основі проведеного аналізу сформулювати рекомендації щодо шляхів оптимізації мотивації працівників в умовах соціально-економічної кризи.

Об’єктом дослідження є мотивація персоналу як психологічне явище та управлінська функція.

Предметом дослідження є психологічні особливості мотивації персоналу.

В дослідженні були використані такі методи:

- теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення та порівняння даних наукової літератури з теми, практичних посібників з організаційних впливів і втручань;

- емпіричні інструменти для особистісної діагностики: опитувальник «Якорі кар’єри» Едгара Шейна, Методика діагностики мотивації до успіху Т. Елерса, Методика діагностики професійної мотивації В. І. Осьодло;

- математично-статистичні: частотний аналіз (підрахунок відсоткових долей респондентів з різними особливостями мотивації), описові статистики (розрахунок середніх показників вибірки та складання групових мотиваційних профілів), порівняльний аналіз для з’ясування особливостей мотиваційної системи в організації за різними групами працівників (t-критерій Стюдента для незалежних вибірок).

Для збору емпіричних даних була сформована вибірка 46 працівників СТО ПП «ФОП Пономарьов Артур Артурович». Опитування проводилося в онлайн форматі сервісу Google Form.

На основі проведеного емпіричного дослідження були сформульовані практичні рекомендації керівництву організації щодо основних шляхів та заходів з підвищення оптимізації мотивації персоналу, що матиме вплив на покращення якості наданих послуг та зростання продуктивності роботи персоналу в організації.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 55 літературних найменувань та додатків. Основний текст роботи викладено на 68 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття мотивації та психологічні аспекти мотивації персоналу організацій

Мотивація праці персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства. Це один із провідних способів підвищення продуктивності праці. Мотивація персоналу включає сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного співробітника компанії.

Л. В. Карташова вважає, що під трудовою мотивацією розуміють процес поєднання певних цілей підприємства та співробітника підприємства для найбільш повного задоволення потреб обох, мотивація також є системою різних способів впливу на персонал для досягнення особистих цілей співробітника і цілей підприємства [26].

Визначення процесу мотивації, запропоновані Т. Власенко доповнюють вищеописані: «Мотивація являє собою сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які безпосередньо спонукають людину до діяльності, а також задають межі та форми діяльності та безпосередньо надають цій діяльності спрямованість, яка орієнтується на досягнення певних цілей» [9].

Звідси, мотивація персоналу – це набір дій із боку керівництва підприємства, спрямований на поліпшення працездатності працівників, і навіть способів залучення кваліфікованих фахівців та його утримання.

На нашу думку, мотивація персоналу – це вплив, який здійснює керівник до свого підлеглого. Кожен з цих людей є зацікавленим у досягненні певних цілей. Керівник, зазвичай, переслідує ціль, яка полягає у отриманні більшого

прибутку, тобто у функціонуванні організації на всі 100%. Підлеглий має свої, особливі, забаганки це може бути отримання грошової винагороди, різного роду бонуси, кар'єрне зростання та багато інших речей [33].

Таким чином, мотивація вказує на причини дій, бажань та потреб людини. Мотивацію також можна визначити як напрям поведінки чи те, що викликає у людини бажання повторити таку поведінку, і навпаки. Мотив – це річ, яка спонукає, стимулює людину діяти певним чином, або, принаймні, розвивати схильність до конкретної поведінки [34].

Ефективне керування, як і ефективне навчання, – це вміння розв'язувати проблеми і допомагати іншим викладатися на всі сто. Це також потребує часу, витримки, вдумливості, терплячості й таланту. На відміну від брязкання нагородами перед працівниками. У багатьох компаніях менеджмент піднімають преміальними планами: оплата праці залежить від результативності, а все решта має прийти само собою [25].

Якщо висловитися інакше, керівники, що покладаються на ефективність заохочень, повинні визнати нестачу цілковитого контролю і внутрішньої мотивації. Заохочення не забезпечують змін, на які сподіваються, але варто звернути увагу на ще одне: здається, що більше заохочень застосовується, то більша потреба в них.

Мотивом є реакція на стимули, які, своєю чергою, є спонукателями до двигунів праці засобами мотивів. Правильніше це можна назвати реакцією на стимул, а чи не на мотив, а процес його формування – мотивацію. Якщо мотив – внутрішнє усвідомлене спонукання, стимули – це набір благ, виступаючих як об'єкт устремлінь. Блага, які організація може надати у розпорядження працівникові в обмін на виконання заздалегідь поставлених умов, є основа, здатна за певних умов створити стимули до трудової діяльності.

Можна дати таке визначення внутрішній мотивації – це бажання людини займатися якоюсь діяльністю заради неї самої, тобто через задоволення, яке вона

забезпечує. Зовнішня мотивація означає, що людина бере участь у певній діяльності через якусь іншу вигоду, яку вона здобуде, якщо робитиме це.

В основі мотивації співробітників лежить вроджене прагнення людини до автономії. Люди прагнуть відчувати контроль над своєю роботою, отримують задоволення від можливостей приймати рішення, які впливають на їхню професійну діяльність. Стратегії управління персоналом, які надають працівникам певну автономію, не лише сприяють розвитку почуття власності, але й підключаються до внутрішнього прагнення людини до самовизначення.

Люди жадають визнання свого внеску, і робоче місце не є винятком. У сфері мотивації співробітників визнання служить потужним каталізатором підвищення продуктивності. Фахівці з розвитку персоналу можуть оптимізувати мотивацію, впроваджуючи програми визнання, які відзначають досягнення, створюючи цикл позитивного зворотного зв'язку, який зміцнює бажану поведінку.

Окрім грошових стимулів, працівники шукають мету та сенс своєї роботи. Лідери відділу кадрів можуть підвищити мотивацію шляхом узгодження організаційних цілей з індивідуальними цінностями співробітників. Створення стимулів, які підкреслюють значущий вплив кожної ролі в ширшій організаційній структурі, перетворює рутинні завдання на цілеспрямований внесок, підживлюючи внутрішню мотивацію [23].

В структурі мотивації діють дві різні сили – внутрішня та зовнішня – формують поведінку працівників. Внутрішня мотивація виникає через внутрішні винагороди, такі як справжня пристрасть до роботи, тоді як зовнішня мотивація передбачає зовнішні стимули, такі як бонуси або підвищення. Фахівці відділу кадрів повинні делікатно збалансувати ці сили, усвідомлюючи, що гармонійне поєднання часто дає найбільш стійку мотивацію.

Психологічні особливості підкреслюють глибокий вплив робочого середовища на мотивацію працівників. Позитивна культура на робочому місці,

яка характеризується відкритим спілкуванням, спільними ініціативами та підтримкою стилю керівництва, створює благодатний ґрунт для мотивації та корпоративного процвітання. Роль HR виходить за рамки впровадження політики; це охоплює створення середовища, яке сприяє психологічному благополуччю робочої сили.

У динамічному ландшафті сучасного ділового світу здатність до адаптації є цінною чеснотою. Фахівці з управління персоналом, як керівники мотивації співробітників, повинні застосовувати адаптивні стратегії лідерства. Розуміння психології змін і пом'якшення їх потенційного негативного впливу на мотивацію дає змогу відділу кадрів направляти співробітників на перехідний період із стійкістю та оновленим відчуттям мети [27].

HR-професіонали є керівниками, «диригентами» мотиваційної системи, гармонізуючи різноманітні аспекти автономії, визнання, мети та позитивного середовища. Заглиблюючись у психологічні аспекти, які лежать в основі мотивації, відділ кадрів може організувати культуру робочого місця, де працівники процвітають, сприяючи не лише їхньому професійному зростанню, але й стійкому успіху організації.

Основні етапи щодо впровадження системи мотивації персоналу в компанії полягають у виконанні таких заходів [40]:

- постановка цілей та завдань, визначення чіткої місії підприємства;
- організація робочої групи;
- робота над планом щодо впровадження системи стимулювання персоналу;
- затвердження плану щодо впровадження системи мотивації персоналу;
- розробка програм винагороди за досягнення поставленої мети;
- створення наведених вище систем мотивації персоналу;
- підготовка документації;
- впровадження мотиваційних заходів та необхідне коригування;

- аналіз роботи підлеглих підприємства.

До форм мотивації персоналу належать:

- заробітна плата;
- система пільг усередині підприємства: преміювання, доплати за стаж, оплата проїзду до роботи та назад, страхування здоров'я тощо;
- моральне заохочення підлеглих;
- підвищення кваліфікаційного рівня робітників та просування службовими сходами;
- розвиток довірчих взаємин між колегами, усунення психологічних та адміністративних бар'єрів [17].

Мотивацію слід розглядати як стратегію довготривалого впливу на працівників з метою зміни заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій, формування відповідної системи та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Тому мотивація визначає мету досягнення кінцевого результату.

Тепер розглянемо поняття «стимулювання» та його взаємодію з мотивацією. Основні системи стимулювання пов'язані з рівнем оплати праці, мірою якої є обсяг своєї продукції. Тому особливо часто застосовується відрядна оплата праці, при використанні якої забезпечується простий і прямий зв'язок між показниками виробітку та заохоченням. Працівники, які виробляють великий обсяг продукції, одержують відповідну винагороду.

Крім обсягу випуску продукції можуть використовуватися й інші критерії стимулів, що пов'язують оплату праці з показниками роботи (якість продукції, обсяг прибутку, кваліфікація працівника та інші). Так, у разі зниження якості продукції працівники шахти не преміюються. В інших випадках відрядна оплата зазвичай передбачає, що оплачуються лише ті одиниці продукції, які відповідають стандартам якості.

Таким чином, мотивація та стимулювання – це терміни, в основі яких лежить економічне спонукання людини. Мотивація має безпосередньо залежати

від виконання стратегічних завдань. Є таке поняття – «performance», яке включає ефективність діяльності, якість діяльності, активність тощо. Саме з «performance» безпосередньо пов'язана мотивація. Щоб провести цю оцінку, потрібно уявити собі, які цілі всієї команди та кожної ланки зокрема. Необхідно використати каскадний принцип планування: зверху – вниз. Тобто, спочатку визначається через посаду менеджерів, потім керівників середньої ланки, потім рядових співробітників. Вся система мотивації спрямована на досягнення конкретних цілей, на конкретні показники – як кількісні, так і якісні, і виплати, винагороди у різній формі безпосередньо залежать від цих показників [38].

Стимулювання – це виклик певної реакції на певний стимул. Стимулювання – це стан «бути», а мотивування – «стати» [34]. Тому стимулювання визначає тактику вирішення проблеми та є одним із методів досягнення поставленої мети.

При дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнення до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Загальновідомо, що люди відрізняються своїми внутрішніми особливостями, наприклад, своїми ідеями, поглядами, сильними сторонами,

цінностями та переконаннями. У такому випадку організація не зможе мотивувати своїх людей за допомогою однієї стратегії. Важливо, щоб керівництво розробило різні стратегії мотивації, щоб забезпечити мотивацію серед своїх людей. Існують також різні причини, чому людей мотивують або демотивують певні речі [51].

Це дає їм змогу ефективно працювати зі своїм персоналом, наприклад, вони зможуть розробити сильні стратегії боротьби з низьким рівнем мотивації серед працівників, враховуючи той факт, що вони точно знатимуть причини, чому це так. Крім того, необхідно, щоб керівництво більше зосереджувалося на сильних сторонах співробітників, а не на їхніх слабкостях. Ця стратегія дозволяє керівникам організацій створювати позитивне робоче середовище, а отже, високу мотивацію. По суті, зосередження уваги на слабкостях співробітників призводить до того, що працівник відчуває себе некомпетентним і, як наслідок, може не мати впевненості, щоб брати участь у правильній поведінці, що є невід'ємною частиною успіху відповідної компанії чи організації [47].

Зазвичай організації висувають цілі та завдання, які визначають, де вони збираються бути в майбутньому. Співробітники кожної організації повинні забезпечити виконання цілей і завдань у встановлені терміни. Існує багато випадків, коли їм вдається цього досягти, оскільки від цього зазвичай залежить виживання даної організації. Один із способів забезпечити, щоб співробітники залишалися задоволеними в майбутньому, – це відзначити їх зусилля.

Співробітникам важливо помічати оцінку їхніх зусиль. Для керівництва не є обов'язковим винагороджувати такі зусилля, оскільки компанія може не мати на це можливості. Проте, лише усвідомлення цього значно покращує задоволення. Люди відчувають, що їх цінують, тому будуть готові зробити все можливе, щоб компанія процвітала на ринку. Це також призводить до розвитку довіри між керівництвом і працівниками, враховуючи той факт, що ці працівники не будуть відчувати, що керівництво приписує свої зусилля.

Багато дослідників розробили значущі підходи, які допомагають зробити співробітників задоволеними своєю роботою. Т. О'Ніл вказує, що задоволеність є дуже важливим аспектом продуктивності працівників і задоволеності роботою. Керівники будь-якої організації повинні розуміти, що є два типи задоволення. Негативна форма задоволення – це коли працівники роблять те, що від них вимагається через страх покарання або звільнення. Позитивна форма задоволеності працівників полягає в тому, що вони змушують працівників виконувати свої завдання з ентузіазмом, тому що вони люблять свою роботу і отримують велике задоволення від ефективного виконання своїх завдань [53].

Варто зазначити, що при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є такі: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

У другій половині 1950-х років Фредерік Герцберг з співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Теорія мотивації Герцберга має багато спільного з теорією Маслоу. Гігієнічні фактори Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому. Його мотивації можна порівняти з потребами вищих рівнів Маслоу. Але в одному пункті ці дві теорії різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори, як щось, що викликає ту чи іншу лінію поведінки. Якщо менеджер дає робочому можливість задовольнити одну з таких потреб, то робітник у відповідь на це буде працювати краще. Герцберг же, навпаки вважає,

що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли визнає реалізацію неадекватною чи несправедливою [45].

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями поведінка особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типу поведінки. Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера [54].

Теорія очікувань, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного. Очікування можна розглядати як оцінку даною особистістю імовірності певної події.

При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою).

Оскільки різні люди мають різними потребами, то конкретне винагороду вони оцінюють по-різному. Отже, керівництво організації повинно зіставити пропоновану винагороду з потребами співробітників і привести їх у відповідність. Досить часто винагороду пропонується до її оцінки працівниками.

Інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення поставлених цілей, дає теорія справедливості. Теорія справедливості постулює, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що його колега одержав за таку ж роботу

більшу винагороду, то у нього виникає психологічне напруження. У результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Люди можуть відновити баланс чи почуття справедливості, або змінивши рівень витрачених зусиль, або намагаючись змінити рівень одержуваного винагороду. Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливую винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У ній фігурує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Отже, саме результати праці і є причиною задоволення співробітника. Відповідно до такої теорії результативність має неухильно підвищуватися [54].

Отже, мотивація трудової діяльності може бути дієвою за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів, вони залишаються важливим чинником, який здатний суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності.

1.2. Матеріальні інструменти мотивації персоналу

Матеріальна мотивація персоналу – це комплекс різних видів матеріальних задоволень, які співробітник організації отримує за безпосередню активну участь у підвищенні продуктивності праці організації, поліпшенні послуг, збільшенні прибутку через професійне виконання роботи, творчий підхід до обов'язків та дотримання державних законів, організаційних правил та приписів.

Матеріальна мотивація має певні переваги. Передусім, цей вид мотивації легко реалізувати – роботодавцю потрібно лише визначити цілі, за досягнення яких працівники будуть отримувати винагороду. Він є найбільш універсальним, оскільки, незалежно від займаної посади, працівники більше цінують грошове заохочення та вміння розпоряджатися отриманими коштами [48].

Присутній і змагальний дух підвищення ефективності праці: працівник не хоче псувати свою репутацію, оскільки розуміє, що при недотриманні KPI він не отримає винагороди. До плюсів також можна віднести можливість для самореалізації кожного члена колективу: отримуючи нагороду, співробітник розуміє, що все зробив добре і правильно.

Але матеріальна мотивація також, безсумнівно, має свої недоліки. Наприклад, при застосуванні преміальної системи заохочення праця молодих спеціалістів стає недооціненою. Вони гірше працюють і часто не можуть відповідати встановленим KPI через брак досвіду. Їм, у свою чергу, потрібна окрема система винагороди. Також необхідні додаткові витрати на стимулювання персоналу: вартість премій плюс збільшення податкового навантаження. Також недоліком є зниження ефективності командної роботи, оскільки більшість співробітників цікавляться лише особистими досягненнями. Слід зазначити, що недоліком є те, що матеріальних методів мотивації значно менше, ніж нематеріальних [51].

Система матеріального стимулювання персоналу розробляється для того, щоб вирішити певні завдання [43]:

- 1) створити позитивний імідж керівництва організації у суспільстві як солідного роботодавця, який здатний надати своїм співробітникам престижну роботу;
- 2) сформувати стабільний внутрішньо-організаційний клімат;
- 3) забезпечити соціальний захист співробітників організації на рівень вищим, ніж зобов'язує роботодавця держава;
- 4) підвищити показники ефективності праці, а також якість виконання робіт та надання послуг;
- 5) удосконалити готовність персоналу справлятися з кризовими ситуаціями в організації.

Методи матеріальної мотивації персоналу мають як недоліки, так і переваги. Серед переваг матеріальних методів стимулювання персоналу необхідно відзначити моральне задоволення працівників зважаючи на їх самореалізацію, а також підвищення ефективності виробництва за рахунок підвищеної вмотивованості персоналу. Також плюсом є універсальність впливу на працівників організації.

Серед недоліків можна виділити неможливість застосування загального коефіцієнта оцінювання трудової участі у видах діяльності, які пов'язані з творчим підходом до вирішення завдань та застосуванням спеціальних знань. Також можна відзначити ризик виникнення ситуації, в якій внесок молодих фахівців та літніх співробітників може бути оцінений нижче середнього, що негативно впливає на настрій колективу організації. Також матеріальна мотивація потребує додаткових витрат організації та, як наслідок, підвищення податкового навантаження.

Виникнення змагального ефекту між співробітниками можна зарахувати як до переваг, і недоліків матеріальних методів стимулювання персоналу. Так відбувається тому, що висока конкуренція не сприяє налагодженню гармонійних

відносин у колективі, проте завдяки конкуренції співробітники намагаються перевершити один одного у своїй ефективності.

А. А. Чебан виділяє такі принципи побудови системи матеріальної мотивації персоналу [46]:

- 1) розмір заробітної плати повинен відповідати рівню професійних навичок співробітника та складності виконуваної ним праці;
- 2) з підвищенням прибутку організації має збільшуватись матеріальне задоволення співробітників;
- 3) алгоритм розрахунку та розподілу премій має бути зрозумілим кожному співробітнику організації;
- 4) заробітна плата повинна стабільно підвищуватись, не залишаючись на одному рівні довгий час;
- 5) процедура нарахування премій має бути зрозумілою, оперативною та гнучкою;
- 6) у видачі зарплат необхідно дотримуватися суворої періодичності.

Різновидами матеріальної мотивації персоналу є: заробітна плата, ставка, оклад; премії; пільги та знижки; подарунки. Головним аспектом матеріальної мотивації виступає заробітна плата, яка без премій та надбавок є окладом або тарифною ставкою.

Потрібно виділити характерні риси премій. Це нестійкість, залежність від аналітичної оцінки праці, а також гнучкість і оперативність реакції на зміну умов праці.

Пільги та знижки є певними вигодами, які надає організація працівникам. Серед них можуть бути такі, як оплата мобільного зв'язку, проїзду, недержавне пенсійне забезпечення, путівки до санаторіїв, службове житло [45, с. 65].

Подарунки як елемент системи матеріальної мотивації персоналу підвищують загальний престиж і покращують імідж організації, а також покращують ставлення персоналу до організації.

Система матеріальної мотивації – один із найефективніших методів стимулювання працівників. Плюсами цієї системи є її простота, універсальність та легкість оцінки результату. Мінуси – додаткові витрати та збільшення податків.

Проблема матеріальної мотивації є особливо актуальною для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна, що обумовлено двома причинами [34, с. 336]:

- а) нижчим рівнем доходів, деформаціями в їх структурі та диференціації;
- б) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль матеріальної мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних факторів, у тому числі:

- а) рівня заробітної плати та її динаміки;
- б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості та результатів праці;
- в) диференціації заробітної плати на підприємстві та у суспільстві в цілому;
- г) структури особистого прибутку;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і проявляється, насамперед, у таких аспектах:

- а) вищий рівень заробітної плати (проти середньо ринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його наймання та навчання, спрямувавши

вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції;

б) проведення політики підвищення заробітної плати дає можливість відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно більша за середній рівень. І тут досягається також економія коштів, спрямованих у навчання, перекваліфікацію щойно прийнятих працівників;

в) висока заробітна плата є фактором підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації. До цього спонукає як спроба «відпрацювати» винагороду, яка вища за середню ринкову, так і побоювання бути звільненим і втратити вигідні умови продажу своїх робочих послуг [29, с. 271].

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском та винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового вкладу найманих працівників, та формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка через побудову тарифної системи, нормування та систему оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю та результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне використання як «внутрішніх», так і «зовнішніх» мотивів [27, с. 54].

Мотивація праці безпосередньо пов'язана також із диференціацією доходів населення. Як свідчить світова практика, як незначна, так і надмірна диференціація доходів негативно впливає на рівень трудової активності.

Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим рівнем мотивує ініціативу людей, формує їхню прихильність організації, залучає до неї нових працівників. Звичайно, жодна система матеріальної винагороди не може повною мірою враховувати характер і складність праці, особистий внесок працівника та весь обсяг роботи, оскільки багато трудових функцій взагалі не фіксуються в нормативних актах та посадових інструкціях. Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною і надалі. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний [22].

У практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи та їх комбінації. Для управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні організацією всі групи методів. Так, використання лише владних та матеріальних видів мотивації не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності потрібне застосування духовної, нематеріальної мотивації, яка буде розглянута в наступному підрозділі.

Таким чином, матеріальні інструменти мотивації персоналу можуть впливати на працівників через різноманітні психологічні аспекти впливу. Одним з ключових психологічних аспектів матеріальних інструментів є їх здатність забезпечити працівникам відчуття безпеки та стабільності. Гарантована зарплата, бонуси, пенсійні та медичні програми можуть створити відчуття впевненості у майбутньому та зменшити стрес, пов'язаний з економічною нестабільністю. Ефективне використання матеріальних інструментів мотивації може сприяти створенню відчуття справедливості та рівності серед працівників, що може підтримати командний дух та сприяти колективному успіху. Загалом, матеріальні інструменти мотивації можуть бути потужним засобом стимулювання працівників та досягнення організаційних цілей через їхній вплив на

психологічну налаштованість на досягнення результату кожного окремого співробітника.

1.3. Нематеріальні інструменти мотивації персоналу

Нематеріальна мотивація – це такий вид мотивації, який орієнтований на заохочення співробітників за якісно виконану роботу, яка не впливає жодним чином на їхню заробітну плату та інші способи матеріального заохочення. Ця мотивація служить суттєвим доповненням до матеріальної, але не замінює її. Нематеріальна мотивація так само, як і матеріальна, спрямована на підвищення зацікавленості співробітника у своїй трудовій діяльності, яка відбивається на продуктивності праці та цілях організації. Кожна організація використовує свою систему нематеріального заохочення працівників [9, с. 210]. Багато видатних авторів виділяють такі інструменти нематеріальної мотивації:

1. Пільги. Вони пов'язані з графіком роботи, сюди включаються: додаткові вихідні дні, святкові дні, відпустка, гнучкий графік роботи, ненормований робочий день та багато іншого. Останнім часом, популярним став банк неробочих днів. Протягом річного робочого дня співробітнику надаються кілька неробочих днів, які він може витратити на розсуд. Кількість цих днів визначається за рахунок норми відпустки та кількості відгулів [4, с. 15].

2. Корпоративні заходи. До цих заходів відносяться традиційні свята, походи, туристичні поїздки, урочистості, присвячені важливим подіям, відпочинок на природі, спортивні заходи. Ці заходи відносяться до нематеріальних стимулів, створюють сприятливу атмосферу в колективі, дають можливість ближче зміцнити дружні зв'язки між співробітниками різних підрозділів.

3. Визнання співробітника. Одним з важливих різновидів нематеріального заохочення є визнання важливості співробітника. Надання допомоги та визнання

заслуг у розвитку кар'єри співробітника є найефективнішою стратегією збереження персоналу. Багато організацій зазвичай йдуть на поступки і надають своїм співробітникам можливість реалізувати свої власні ідеї та задуми в реальність. Тим самим, вони створюють стратегію нематеріального заохочення.

4. Нефінансові винагороди. У цей блок входять матеріальні стимули, що використовуються організацією. Сюди входять: подарунки, що символізують значущість співробітника, подарунки до дня народження, подарунки з приводу народження дитини, подарунки дітям співробітників, сувеніри, листівки, грамоти, абонементи, квитки в кіно чи театр та багато іншого. Сюди ж можна віднести медичні страховки, допомогу в придбанні кредиту, знижки на продукцію організації, що виробляється, а також пільгові програми [3, с. 52].

5. Гейміфікація. Це новий спосіб нематеріальної мотивації персоналу, який полягає у перетворенні рутинної роботи на особливий ігровий процес. Іншими словами, цей інструмент спрямований на вирішення найважливіших завдань підприємства шляхом залучення співробітників до бізнес-процесів. Насправді цей інструмент передбачає організацію різних квестів, кейсів, конкурсів серед співробітників, що передбачають досягнення цілей підприємства [16].

6. Грейдинг. Уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади та побудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу.

Грейдингова система оплати праці передбачає чітку диференціацію посад, за допомогою якої компанія визначає, які чинники і які посади для неї найважливіші і найбільш цінні. Встановлюються важливі для підприємства чинники, і визначається коефіцієнт ступеня їх важливості.

7. Система багатоаспектної кваліфікації «Таноко-Сейдо». Класифікація робочих завдань співробітників буде якомога гнучкішою, і один співробітник

зможе виконувати різноманітні завдання. Цей принцип активно використовують на спільному підприємстві «Тойота – Дженерал моторс» США [25].

Найбільший ефект мотивація співробітників даватиме за системної дії. Чітко налагоджена система нематеріальної мотивації персоналу має стати частиною корпоративної культури. При цьому, система має бути максимально відкритою, що надасть можливість співробітнику знати, яку підтримку надає підприємство для лояльних працівників.

При розробці системи нематеріального стимулювання враховуються такі фактори [28, с. 223]:

- система мотивації повинна орієнтуватися на розвиток найбільш значущих напрямів роботи компанії;
- система мотивації залучає всіх працівників підприємства;
- мотиваційна програма повинна піддаватися періодичному перегляду та оновленню;
- для ефективної роботи системи необхідно виявляти потреби всіх працівників та «підлаштовувати» підходи та інструменти стимулювання під кожну групу.

Ще одна важлива вимога до діючої системи нематеріального стимулювання персоналу – документальне закріплення. Це значно підвищує її прозорість та дозволяє ознайомитися із системою мотивування кожному співробітнику підприємства. Під час розробки проекту нематеріальної мотивації персоналу необхідно залучити фахівців HR-відділу та лінійних керівників. Тільки такий спосіб дасть змогу отримати реальні, найбільш дієві інструменти для впливу на продуктивність праці працівників.

Нематеріальна мотивація співробітників виливається у певні витрати для підприємства. Але, разом вони дають набагато більший ефект, ніж витрати на пряму виплату премій. Додатковий фактор успіху – підбір персоналу із внутрішньою самомотивацією. Таких співробітників легко «налаштувати» на

максимальну ефективність та високу лояльність компаній. Енергійні, активні та ініціативні працівники – запорука успіху, тому грамотно побудована система стимулювання персоналу – найважливіше завдання кадрової політики [35].

Види нематеріальної мотивації співробітників можна умовно поділити на чотири типи:

- психологічна мотивація. Цю складову слід використовувати насамперед. Фактично кожна людина тією чи іншою мірою має потребу у спілкуванні з іншими людьми. Якість комунікацій безпосередньо залежить від доброзичливого клімату в команді, який має бути збалансований з огляду на всі психотипи та інтереси співробітників колективу. У цьому виді нематеріальної мотивації дуже важливу роль відіграє особистість та імідж лідера, рівень довіри та лояльності до нього особисто. Організація та проведення різних корпоративних заходів також належать до виду психологічної мотивації;

- соціальна мотивація. До цього типу можна віднести медичне страхування, планування кар'єри, особистий та професійний розвиток. Також можна підвищувати самооцінку співробітників, враховуючи їхню думку при прийнятті рішень та дозволяючи їм брати на себе прийнятне допустиму відповідальність. Важливо делегувати повноваження, мотивувати їх пробувати себе в управлінні та розвивати відповідні компетенції;

- моральна мотивація. Цей вид стимулювання ґрунтується на потребі людей у повазі та визнанні. Найбільш значущими формами є громадська похвала, визнання заслуг та досягнень. Це робиться у різних формах: від усної форми до розміщення на дошці пошани чи корпоративному порталі;

- організаційна мотивація. До цього типу відносяться адміністративно-господарські заходи, створюють зручні умови праці та відпочинку співробітникам.

Як правило, це проявляється в облаштуванні робочих місць, зон відпочинку та харчування. У деяких компаніях існують спеціальні служби, які вирішують

особисті побутові питання співробітників, щоб вони могли краще концентруватися на роботі та не відволікатися.

Нематеріальна мотивація персоналу має такі переваги: не вимагає великих матеріальних витрат; сприяє командоутворенню, оскільки передбачає проведення корпоративних заходів, що добре впливає на атмосферу в організації та формує відчуття причетності до спільної справи; доповнює матеріальну мотивацію співробітників, що забезпечує гідний рівень розвитку компанії в цілому.

Недоліками нематеріальної мотивації персоналу є: усереднений підхід до кожного співробітника, оскільки мотивація не є універсальною і не може застосовуватися однаково до різних компаній і персоналу; важливість використання безгрошової мотивації не до кінця усвідомлюється керівництвом компанії; не враховує оригінальність і особистісні якості кожного співробітника, не сприяє згуртованості колективу організації.

Персонал підприємств особливо потребує відчуття визнання з боку оточуючих, оскільки саме воно є показником його професійної значущості та оцінкою докладених зусиль [50].

Як правило, спостерігається тенденція, згідно з якою співробітники отримують відгуки про роботу тільки тоді, коли вони погано виконують свої обов'язки. У ситуації, коли робота виконується так, як очікується, тобто відповідно до прийнятих стандартів і норм, працівники не отримують зворотного зв'язку про роботу. Такий підхід є недоречним, тому що всі працівники люблять, щоб їх хвалили, відчували, що їх цінують або визнають. Завдяки позитивному відгуку про роботу закріплюються гідні звички та поведінка, а працівник усвідомлює, що його працю оцінено, а зусилля, докладені для виконання обов'язків, принесли бажані результати.

Навіть найкраще виконані завдання, в яких співробітник досяг досконалості, з часом можуть виявитися нудними і нецікавими. При тривалому

виконанні однієї і тієї ж діяльності з часом вона може стати рутинною. Щоб запобігти подібним ситуаціям, необхідно урізноманітнити роботу співробітників. Якщо працівник довів свою цінність у виконанні простих завдань, йому слід доручити більш складні, розумові та пізнавальні завдання. Таким чином, ми забезпечуємо для співробітників відчуття розвитку, що є дуже важливим елементом мотивації. Під час співбесід працівники, які багато років пропрацювали в одній організації, на запитання про причини пошуку нового роботодавця відповіли, що вони вже досягли всього, що було можливо, у колишнього роботодавця їм не вистачає нових викликів, вони прагнуть розвитку та прагнуть випробувати себе в нових сферах. Деяким працівникам подобається, щоб їхні обов'язки були чітко визначені та описані. Необхідно мати точне уявлення щодо виконання покладених на них завдань. У той же час, інші віддають перевагу і цінують свободу формувати хід своєї роботи. Вони вважають за краще, щоб їм рахували результати роботи та були вільними у формуванні способів її досягнення. Після діагностики того, якому стилю надається перевага, організаційні заходи можуть мати позитивний вплив на мотивацію співробітників [52].

Мотиваційний механізм взаємодії підприємства і персоналу повинен постійно розвиватися, оскільки це є запорукою запобігання появі демотивуючих факторів. Кожен працівник, перш за все, йде на роботу, щоб задовольнити власні потреби і вимоги, і від рівня мотивації залежить його бажання задовольнити потреби підприємства [13].

Мотивація персоналу важлива в кожній сфері діяльності. Але, звичайно, в таких галузях, як сфера послуг, це відіграє велику роль, оскільки від мотивації персоналу залежить прибутковість компанії. Тому необхідно зрозуміти і подумати, як застосувати на практиці правильний комплекс матеріальної та нематеріальної мотивації, що буде стимулювати персонал виконувати свою роботу якісно і при цьому залучати клієнтів. Розробку нововведень у системі

стимулювання необхідно здійснювати на основі дослідження існуючої системи мотивації персоналу, виявлення її недоліків і можливостей, а також з урахуванням вимог сьогоденних тенденцій і специфіки розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

Таким чином, нематеріальні інструменти мотивації персоналу включають в себе різноманітні психологічні аспекти, які можуть стимулювати працівників та підвищувати їхню продуктивність та задоволеність роботою. Вони включають:

- визнання та похвалу, що може значно збільшити мотивацію та підвищити самооцінку працівників;
- забезпечення розвитку і кар'єрного зростання (можливість для професійного зростання, навчання та розвитку, що є важливим фактором мотивації);
- надання гнучких робочих умов, які дозволяють працівникам краще збалансувати роботу та особисте життя;
- участь у прийнятті рішень; залучення працівників до процесу прийняття рішень (врахування їхніх ідей та думок, що може підвищити їхню відчуття власної значущості та впливу на робочі процеси) тощо.

Загалом, нематеріальні інструменти мотивації враховують психологічні аспекти потреб та мотивацій працівників, сприяючи покращенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи.

1.4. Особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи

Мотивація праці в умовах невизначеності, кризи, розглядається як один із найбільш важливих елементів в системі роботи з трудовим потенціалом підприємства. А це означає, що саме людина є одним з визначальних факторів для розвитку підприємств [28, с. 223].

Внутрішні потреби працівників є важливим фактором, який впливає на їх мотивацію. Ці потреби формуються на базі різних чинників, таких як освіта, менталітет, кваліфікація, вік та сімейний стан. Однак, на мотивацію працівників також впливають зовнішні фактори, спричинені ситуацією, в якій перебуває людина. Україна зараз переживає складну ситуацію війни, кризи та, як наслідок, невизначеності, яка впливає на роботу команд.

Працюючи над різними проектами, команди зіткнулися з високим ризиком, великою напругою та обмеженнями в параметрах їх реалізації. Якщо до цього додати стрес, спричинений кризовою ситуацією в Україні, нестабільність та брак фінансових ресурсів, то керівники проєктів повинні знайти інструменти для мотивації команди.

Під час інтерв'ю з членами команд, які працюють над інноваційними проектами в умовах війни, виявлено проблеми, які ускладнюють мотивацію. Вони пов'язані зі складнощами в роботі, відсутністю ресурсів, незрозумілими завданнями та іншими факторами [28, с. 227].

1. Неможливо швидко відновлюватись в умовах стресу. Розірваний робочий день, тривога за безпеку та інші моменти пов'язані з війною не дозволяють працівнику перейти в процес генерування продуктивних ідей;

2. Відсутність власного ресурсу. В цей час кожній людині важко піклуватися про себе, про своє здоров'я та фізичне тіло;

3. Відсутність опори та підтримки. Людям важливо знати, що їх чують, приймають, визнають. Потрібна підтримка команди, менеджера без якої неможливо працювати;

4. Відчуття безпорадності та тиск обставин. У такому стані люди не здатні працювати навіть тоді, коли обставини змінюються;

5. Потреба в отриманні інформації швидко та вчасно;

6. Планування та управління робочим часом. Продуктивність падає через постійні зміни в планувальниках;

7. Відчуття тиску з боку замовників;

8. Потреба у лідері. Брак підтримки від керівників дуже демотивує.

На перший план виходять такі фактори, як безпека. Люди не будуть працювати ефективно, якщо безпечові питання не будуть вирішені та не будуть забезпечені керівником.

На другому плані буде знаходитись фізіологічна потреба. Забезпечити себе необхідними засобами для існування. Можливість отримати оплату праці, яку можна трансформувати в їжу, медицину для себе та своїх близьких.

Наступний, фактор – це соціум, як спосіб комунікації з членами команди та потреба отримувати інформацію. Далі, отримання знань, які будуть більше наближені до безпекових [49].

Основоположними принципами, на яких повинна базуватись сучасна модель мотивації персоналу, є:

- потреби;
- очікування;
- відчуття справедливості від отриманої винагороди.

Якщо працівник в процесі трудової діяльності зможе задовольнити свої потреби, очікування, а також буде відчувати справедливість від отриманої винагороди, він буде лояльним до підприємства і буде вмотивованим до зростання власної ефективності саме на цьому підприємстві. Ефективна система мотивації обов'язково повинна враховувати систему цінностей кожного співробітника. Це можливо в результаті систематичного аналізу потреб, цінностей кожного співробітника. Кожен співробітник розраховує мати прозорі і зрозумілі правила взаємовідносин у ланцюжку «керівник-підлеглий», а також цивілізовані взаємовідносини між колегами; прагне, щоб керівництво відносилось до нього з повагою, щоб його праця була гідно оцінена, а також прагне працювати в безпечних для здоров'я та життя умовах.

Працівники будуть готові ефективно виконувати свої функції, а також будуть більш залученими, якщо задачі, які надходять від керівництва надихають і співпадають з системою цінностей особистості. Мотивація, залученість і продуктивність – це той стрижень, що впливає на ефективність і результативність працівників та ефективність підприємства в цілому. Для умов сучасного бізнес-середовища є характерним зміна фокусу у взаємовідносинах між керівником і підлеглими, тобто співробітник – це не просто найманий працівник, який націлений лише на виконання задач, інструкцій, процесів, а є провайдер рішень, результатів [20, с. 68].

При розробці системи мотивації в умовах соціально-економічної кризи варто орієнтуватись на індивідуальний підхід та унікальні потреби конкретного співробітника. Для визначення важливості того чи іншого інструменту мотивації для конкретного співробітника доцільно застосовувати вправу «Хочу і маю». Кожному співробітнику пропонується перелік певних благ і привілеїв, а співробітники заповнюють матрицю з чотирьох квадратів, тими благами і привілеями, які мають цінність і важливість саме для нього. Це дозволить зрозуміти, що потрібно, і що має цінність для конкретного співробітника.

Отже, саме індивідуальний підхід до кожного співробітника, до його потреб, інтересів, очікувань, дозволить посилити мотиваційну складову менеджменту персоналу.

Недостатня мотивація працівників є серйозною перешкодою для успішного організаційного розвитку підприємств, що призводить до відчуження працівників від своєї роботи та зниження їх трудової активності. Це в свою чергу може призвести до меншої прибутковості підприємства. У сучасних умовах невизначеності, важливо спонукати працівників до ефективної та конкурентоспроможної праці, що дозволить досягти успіху на ринку.

Мотиваційний процес починається з незадоволення хоча б однієї потреби, що спонукає людину до досягнення своїх цілей та задоволення цієї потреби. Це,

в свою чергу, стимулює активну трудову діяльність, підвищення якості робочої сили та повну реалізацію трудового потенціалу.

Для ефективного організаційного розвитку підприємства, управлінські рішення повинні спрямовуватися на управління технологічною складовою, технологією, організацією діяльності, соціальним розвитком та економікою. Ці напрями дозволять досягти успіху на ринку та повністю використовувати потенціал працівників [19, с. 60].

Успішні компанії розуміють, що забезпечення престижу та досягнення успіхів працівниками є ключовим фактором для активної участі у розвитку організації. Такі працівники приймають кращі рішення, виконують свою роботу ефективніше та досягають кращих результатів порівняно з колегами, які не відчують такої мотивації. Зазвичай, власники підприємств використовують грошові стимули (бонуси, премії, підвищення зарплати), щоб задовольнити потреби своїх працівників у мотивації. В сучасних умовах, цей елемент є одним з найважливіших і повинен задовольняти потреби працівників у мотивації.

При створенні ефективної системи мотивації працівників на підприємстві, необхідно враховувати такі елементи та критерії, як комплексність, справедливість, прийнятність для персоналу, дієвість, доступність і зрозумілість, прозорість та реальність для реалізації.

Внутрішня мотивація персоналу сучасних підприємств в Україні складається з комплексу мотивів та цілей, таких як самореалізація, особистісне зростання та прагнення бути першим. Зовнішня мотивація включає фактори, які впливають на фахівця ззовні, наприклад, позитивний фідбек від керівництва або підвищення на посаді [19, с. 66].

«HR-фахівець не може вкласти фахівцям у голову мотивацію, яку компанія очікує побачити. Це не можна нав'язати. Однак можливо створити корпоративну культуру та психологічний клімат всередині команди, які сприятимуть продуктивній роботі фахівців. HR-фахівець або прямий менеджер синхронізує

стратегію та цілі компанії з особистими та професійними цілями співробітників, створює можливості навчання та розвитку, розкриття потенціалу конкретного спеціаліста» [20, с. 68].

Для забезпечення стабільності роботи підприємства в умовах кризи, необхідно, щоб працівники підприємства були інформовані про плани виходу з кризи. Це дозволить уникнути поширення чуток і зберегти достовірну інформацію про ситуацію на підприємстві.

Головне завдання на етапі кризи полягає в тому, щоб зберегти ключових працівників, забезпечивши їхні базові потреби та створивши мотиваційну модель управління персоналом, яка враховує мотивуючі фактори та потреби працівників. Виявлення першочергових потреб здійснюється шляхом проведення опитування всіх працівників підприємства, з урахуванням кризової ситуації на підприємстві. Анкета, яка використовується для опитування, формується з урахуванням кризової ситуації та потреб співробітників.

Кризові ситуації на різних підприємствах різні, тому до їх подолання необхідно підходити індивідуально. Керівництво кожного підприємства зобов'язане передбачати кризи і запобігати їм, а також вчасно проводити реформування. Проте, на випадок кризи програму антикризових заходів, зокрема програму управління персоналом підприємства, необхідно розробити якнайшвидше та скоригувати відповідно до ступеня змін.

Згідно з дослідженням Н. О. Задорожнюка [20], в умовах кризи найбільш ефективними мотиваційними чинниками для фахівців є: зацікавленість керівників у пошуку нестандартних проектів, професійне зростання, створення корпоративної культури, командний підхід до роботи та комфортне робоче місце з піклуванням про здоров'я.

Виражена зацікавленість керівників у розвитку підприємства і виконанні складних проектів є одними з ключових критеріїв прийняття рішення під час працевлаштування. Фірма повинна надавати можливості для розширення та

вдосконалення навичок спеціалістів, зокрема через корпоративні курси, кураторство молодих співробітників та невеликі конференції.

Створення корпоративної культури всередині компанії згуртовує колектив та створює позитивний імідж фірми, в якому відображається піклування про своїх працівників. Командний підхід до роботи та проведення корпоративних свят допомагають співробітникам позбавлятися стресу та підтримувати високий рівень мотивації. Крім того, фірма повинна забезпечувати комфортне робоче місце з піклуванням про здоров'я, включаючи кімнату відпочинку.

Отже, особливостями мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи є те, що завдання керівництва в умовах соціально-економічної кризи полягає в максимальній турботі про облаштування максимально комфортного та ергономічного робочого місця для свого співробітника, для нівелювання впливу соціально-економічної кризи на фізичне та психічне здоров'я персоналу, а також наданні рівня оплати праці, який задовольняє основні потреби працівника, щоб прискорити вихід з кризового стану.

Висновки до розділу 1

За результатами теоретичного аналізу проблем мотивації працівників організацій можна зробити певні висновки. Під мотивацією розуміється система мотиваційного управління як процес зовнішнього та внутрішнього спонукання себе та інших суб'єктів до певної діяльності задля досягнення цілей організації та задоволення особистих потреб через трудову діяльність. Мотивацію слід розглядати як довготривалий вплив на працівників з метою зміни заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій, формування відповідної системи та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Для досягнення максимальної ефективності потрібне застосування духовної, нематеріальної мотивації, крім матеріальної мотивації працівників.

Щоб підвищити продуктивність нематеріальних методів мотивації персоналу, регулярно слід проводити опитування працівників щодо їхнього психологічного стану, моральної задоволеності та власних побажань, що б підвищило їхню власну заохоченість та вмотивованість на роботі. Так можна дізнатися, що їх хвилює, чим вони незадоволені і що приваблює в компанії. І після цього слід порівняти відповіді з аналогічними періодами. У зв'язку з цим підвищується ефективність матеріальної мотивації.

Мотиваційні питання, що стосуються фахівців в умовах соціально-економічної кризи, мають складний та багатошаровий характер. Окрім задоволення базових потреб, які є загальними для кожної людини, важливо враховувати особливості цієї галузі та розуміти значення мотивуючих факторів, таких як можливість виконання творчих завдань, професійний розвиток, формування дружнього колективу та забезпечення комфорту та здоров'я працівників. Врахування цих факторів дозволить розробити більш ефективну систему мотивації для персоналу.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

2.1. Організація дослідження

Ефективне стимулювання праці є важливою передумовою відбудовних процесів, що відбуваються в економіці України. В ринкових умовах працівники мають вміти організувати свою роботу так, щоб досягти максимальних результатів. Важливим чинником підвищення трудового потенціалу є особиста зацікавленість, яка базується на задоволенні соціальних і фізіологічних потреб працівників.

Мотивація персоналу – це напрямок організаційно-психологічної роботи, що вивчає способи та методи впливу на працівників з метою стимулювання їх зацікавленості в досягненні високих результатів. Кожна організація зацікавлена у формуванні та «вихованні» певного типу працівника: ініціативного, націленого на досягнення високих результатів, здатного до творчої діяльності [11].

Під час кризи компанія відчуває загрозу не тільки через фінансові труднощі, а й через можливу втрату висококваліфікованого персоналу, який є необхідним ресурсом для подолання труднощів. Тому однією з головних цілей управління під час кризи є збереження стратегічних співробітників шляхом розробки та впровадження антикризової моделі управління персоналом. Ця модель повинна спонукати співробітників залишатися в компанії, забезпечуючи їм інтерес і відчуття стабільності у важкі часи.

Мотивація праці – це складне і багатогранне явище, яке складається з багатьох чинників, що визначають поведінку працівника. Вивчення цих аспектів

є важливою умовою ефективного господарювання в умовах ринкової економіки. Знання основних принципів мотиваційного менеджменту допомагає організувати роботу таким чином, щоб команда працювала з великим ентузіазмом, і розуміти важливість досягнення високих результатів.

У загальній психології мотивація – це складна система внутрішніх спонукань особистості, яка активізує, направляє та підтримує її поведінку з метою задоволення потреб чи досягнення цілей. Це може включати біологічні, психологічні та соціальні фактори, які стимулюють людину до дії.

У організаційній психології мотивація визначається як комплекс конкретних заходів, спрямованих на збільшення залученості працівників в роботу, забезпечення ефективності та стабільності результатів. Це може включати систему винагород та стимулів, можливості кар'єрного зростання, організаційну культуру, яка підтримує співробітників тощо.

У контексті організаційної психології мотивація часто розглядається з точки зору того, як можна стимулювати працівників до досягнення цілей організації та підтримувати їхню продуктивність.

Моя позиція полягає в тому, що мотивація – це складний і багатогранний процес, який включає як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вона може регулюватись як особистісними чинниками (які можуть варіювати від внутрішніх потреб до особистісних цілей), так і зовнішнім середовищем (які включають умови роботи, системи винагород, організаційну культуру тощо).

Ефективний управління мотивацією в організаціях полягає в урахуванні обох аспектів та створенні сприятливого середовища для розвитку та досягнення цілей як працівниками, так і організацією в цілому.



Рисунок 2.1 – Аналіз мотивації як організаційної функції та як психологічного явища [35]

Важливою складовою діагностики в управлінні персоналом є аналіз мотивації персоналу. Цей процес передбачає ретельне дослідження та вивчення мотиваційних чинників, які впливають на різні аспекти професійної діяльності працівників та відносини з організацією.

Першим кроком у проведенні аналізу мотивації є збір і аналіз інформації про співробітників, включаючи їхні потреби, цілі, очікування, переконання та інші фактори, які можуть вплинути на їх мотивацію та продуктивність. Це може включати опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз документів [5]. Потім важливо проаналізувати та інтерпретувати отримані дані, щоб визначити ключові мотиваційні фактори, які суттєво впливають на працівників. Сюди входить визначення основних потреб співробітників, їх цілей і сфер мотивації.

Наступним етапом є розробка стратегій і мотиваційних програм, спрямованих на задоволення потреб персоналу та стимулювання його продуктивності. Ці стратегії включають різні заходи, такі як винагороди та заохочення, можливості кар'єрного зростання, підвищення зарплати, покращення умов праці тощо.

У контексті управління персоналом діагностика передбачає використання різноманітних методів і засобів для об'єктивного визначення особистісних характеристик, потреб і мотивації працівників. Цей процес дозволяє глибше зрозуміти персонал і забезпечує ефективне управління людськими ресурсами.

Мотивація та кар'єра – це два ключові аспекти в професійному житті кожної людини. Мотивація визначає, що стимулює нас до досягнення певних цілей або задоволення певних потреб, тоді як кар'єра представляє собою шлях, яким ми йдемо в професійному розвитку, у пошуках успіху та задоволення в роботі.

Зв'язок між мотивацією та кар'єрою досліджувався і аналізувався в рамках різних теорій і концепцій. Одна з таких концепцій – це концепція «кар'єрних якорів», запропонована Едгаром Шейном. Ця концепція відображає, як особистісні цінності, інтереси та переконання впливають на вибір кар'єри та наше задоволення від роботи. Вчений визначив «кар'єрні якорі» як сукупність уявлень людини про себе, що впливають на вибір нею професійного шляху. Ці ідеї розвиваються з часом і стають більш зрозумілими з накопиченням життєвого та професійного досвіду.

Отже, можна передбачити, який вид кар'єри буде для людини найважливішим. Е. Шейн пояснив, що вибір метафори «якір» пояснюється тим, що люди часто почуваються нещасними і хочуть «повернутися в безпечну гавань», якщо їхня робота не відповідає їх самосвідомості [55].

Едгар Шейн виділив вісім «кар'єрних якорів» або типів кар'єрних шляхів:

1. Професійна компетентність – це орієнтація, пов'язана з наявністю та розвитком навичок і талантів у певній галузі, наприклад наукові дослідження, технічний дизайн або фінансовий аналіз. Людина з такою орієнтацією прагне до якісного розвитку і мріє стати майстром своєї справи. Він відчуває особливе задоволення від досягнень у професійній діяльності, але втрачає інтерес до роботи, яка не сприяє розвитку його здібностей. Водночас така людина прагне визнання свого таланту через високий статус, відповідний її здібностям.

2. Менеджмент – орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, координацію дій інших, брати відповідальність за кінцевий результат дій. З віком і досвідом ця кар'єрна орієнтація стає більш чітко окресленою. Така робота вимагає навичок міжособистісного та групового спілкування, високого рівня емоційного інтелекту. Людина з кар'єрною орієнтацією на менеджмент буде вважати, що не досягнула мети своєї кар'єри, поки не отримає посади на якій зможе управляти різноманітними сторонами діяльності організації: фінансами, маркетингом, виробництвом продукції, продажами.

3. Автономія (незалежність) – орієнтація з вираженою потребою все робити по-своєму, звільнитись від організаційних обмежень та самостійно вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина буде шукати роботу з вільним режимом (консультанта, дизайнера, рекламного агента) і не захоче підпорядковуватись правилам організації (робоче місце, час, форма одягу). Звісно, кожна людина деякою мірою потребує автономії, але якщо така орієнтація виражена сильно, то особистість готова відмовитись від просування на службі або від інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина може працювати в організації, яка забезпечує достатній ступінь свободи, але не відчуватиме серйозних зобов'язань чи відданості організації і буде відкидати будь-які намагання обмежити її автономію.

4. Стабільність – орієнтація зумовлена потребою безпеки та стабільності для того, щоб майбутні життєві події були передбачувані. Розрізняють два типи

стабільності – стабільність місця роботи та стабільність місця проживання.

а. Стабільність місця роботи – орієнтація працівника на організації з добрим соціальним пакетом, тривалим контрактом, позитивною репутацією. Навіть заради підвищення і більшої заробітної плати особистість не змінить добре знайоме і надійне місце роботи, але може змінити в тому разі, якщо інша організація більш надійна і стабільна. Таких людей називають «людиною організації». Відповідальність за управління кар'єрою вони перекладають на роботодавця. Така людина буде здійснювати будь-які географічні пересування, якщо того потребує компанія.

б. Стабільність місця проживання – людина, орієнтована на стабільність, не схильна змінювати заради кар'єри місце свого проживання. Такі люди можуть бути талановитими та займати високі посади в організації, але вони відмовляться від підвищення, якщо воно загрожує ризиком та тимчасовими незручностями.

5. Служіння – орієнтація, яка спрямована на «допомогу та роботу з людьми», «служіння людству», «бажання удосконалити світ». Людина з такою орієнтацією буде продовжувати працювати у певному напрямі, навіть якщо їй доведеться змінити місце роботи. Вона не буде працювати в організації, яка ворожа її цілям і цінностям, і відмовиться від просування чи перехід на іншу роботу, якщо це не дозволить їй реалізувати основні цінності життя. Люди з такою кар'єрною орієнтацією найчастіше працюють у сфері охорони довкілля, перевірки якості продукції і товарів, захисту прав споживачів. У будь-якій організації працівник буде поєднувати основну роботу і діяльність до душі.

6. Виклик – орієнтація, яка пов'язана з такими цінностями, як конкурентна боротьба, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення важких завдань. Людина орієнтована на те, щоб «кидати виклик». Соціальна ситуація на роботі розглядається з позиції «виграшу-програшу». Процес боротьби і перемога важливіші для людини, ніж конкретна сфера діяльності чи кваліфікація. Наприклад, торговий агент може розглядати кожен контракт з покупцем як гру,

яку треба виграти. Новизна, розмаїття та виклик мають для людей з такою орієнтацією дуже велику цінність, і, якщо все йде дуже просто, їм стає нудно [55].

7. Інтеграція стилів життя – орієнтація на інтеграцію різних сторін та способу життя. Прагне все гармонійно поєднати: сім'я, кар'єра, саморозвиток. Така людина цінує своє життя загалом.

8. Підприємництво – орієнтація на створення чогось нового, свого. Така людина хоче долати перешкоди, готова до ризику. Вона не бажає працювати на інших, а хоче мати свою марку, свою справу, своє фінансове багатство. Причому це не завжди творча людина, для неї основне – створити справу, концепцію чи організацію, побудувати її так, щоб це було продовженням її самої, вкласти туди свою душу. Підприємець продовжуватиме свою справу, навіть, якщо спочатку він терпітиме невдачі і йому доведеться серйозно ризикувати.

Дослідження мотивації на конкретному підприємстві може стати важливим інструментом для розуміння та оптимізації ефективності працівників, а також для створення стимулюючого та задовільного робочого середовища. Аналіз мотивації на базі ФОП може допомогти виявити ті конкретні фактори, які впливають на мотивацію працівників і їхню продуктивність.

Дослідження проведемо на базі ФОП ПОНОМАРЬОВ АРТУР АРТУРОВИЧ (м. Київ). Підприємство здійснює діяльність в сфері технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. Для цього були відкриті декілька станція технічного обслуговування СТО, що надають різноманітні послуги населенню.

Детальна характеристика наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика ФОП ПОНОМАРЬОВ АРТУР АРТУРОВИЧ

Параметр	Характеристика
Назва підприємства	ФОП ПОНОМАРЬОВ АРТУР АРТУРОВИЧ
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець (ФОП)
Форма власності	Приватна власність
Розмір	Мале підприємство
Сфера діяльності	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
Дата заснування	16.08.2023
Адреса	04073, м. Київ, провулок Мостовий, будинок 22
Керівник	Пономарьов Артур Артурович
Статус	Активне

Проведемо спочатку аналіз економічно-організаційної характеристики ФОП, бо це важливо для дослідження мотиваційної складової. Економічний стан підприємства може впливати на його здатність надавати фінансові винагороди та інші стимули для працівників. Наприклад, прибуткові підприємства можуть мати більше можливостей надавати бонуси та премії для стимулювання працівників, ніж підприємства з низькими фінансовими результатами. Економічні характеристики підприємства можуть визначати його організаційну структуру та культуру. Економічно успішні підприємства можуть надавати більше можливостей для кар'єрного зростання своїм працівникам через розширення бізнесу, відкриття нових підрозділів тощо. Підприємства з високими економічними показниками можуть мати більші можливості для інвестування в навчання та розвиток своїх працівників, що може бути важливим мотиваційним фактором. Отже, розуміння економічної та організаційної характеристики підприємства допомагає зрозуміти контекст, у якому функціонують мотиваційні системи та стратегії. Врахування цих аспектів у дослідженні мотивації дозволяє зробити більш обґрунтовані висновки та розробити ефективніші стратегії для стимулювання працівників.

До видів діяльності ФОП відносяться: технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; роздрібна торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів; роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет, а також інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах або поза магазинами,

ФОП Пономарьов Артур Артурович є підприємцем, який успішно керує кількома сервісними центрами технічного обслуговування (СТО) в місті Києві.

Організаційна структура ФОП має вертикальну ієрархію де чітко розподілені функції та повноваження працівників (рис. 2.2)

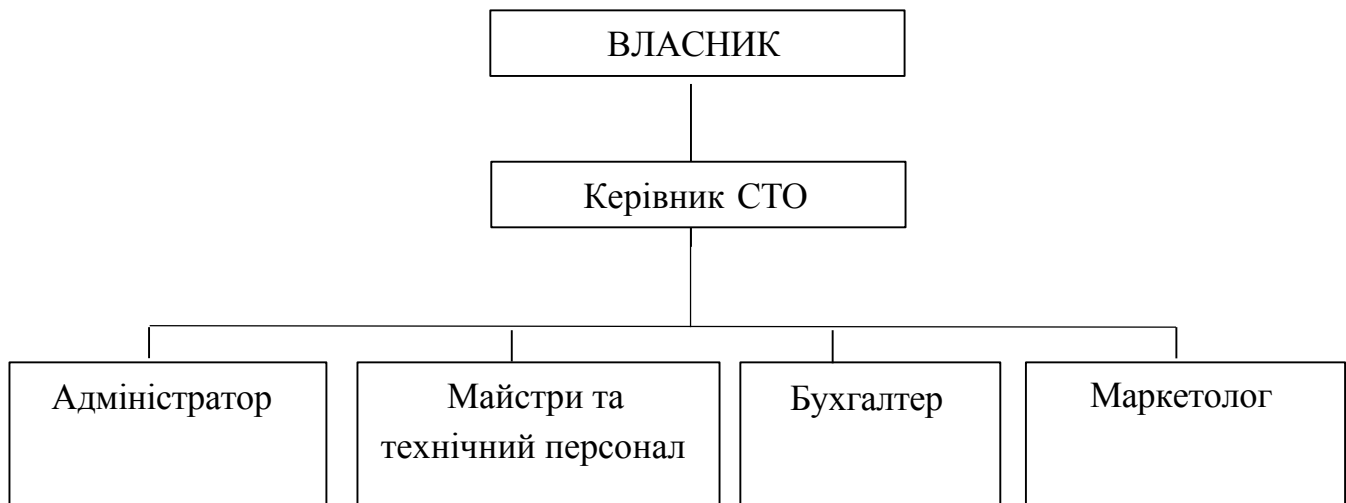


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ФОП ПОНОМАРЬОВ АРТУР АРТУРОВИЧ [44]

Як ми бачимо з наведеного рис. 2.2 підприємство не має відділу який відповідав би за психологічне благополуччя працівників. Основна роль психолога в технічних центрах (СТО) сьогодні є важливим, а особливо важливим є психологічна підтримка та консультування співробітників.

Однією з основних форм роботи психолога є аналіз психологічного клімату в колективі, саме це включає в себе збір та аналіз даних про рівень стресу,

задоволення від роботи, взаємодію між працівниками та інші психологічні аспекти, що впливають на продуктивність та ефективність роботи.

Психолог надає індивідуальні та групові консультації працівникам щодо вирішення конфліктів на робочому місці, стресових ситуацій, розвитку самосприйняття та підвищення мотивації. Це допомагає підтримувати психологічне здоров'я та ефективність працівників.

Проведення тренінгів з психологічних аспектів роботи сприяє підвищенню ефективності працівників управлінського та комунікаційного процесів, стрес-менеджменту, підвищенню мотивації та зниженню втоми.

Психолог співпрацює з керівництвом організації у вирішенні актуальних проблем та розробці стратегій психологічної підтримки для працівників. Це включає в себе розробку профілактичних заходів та програм психологічного здоров'я та інше. Тому за умов відсутності штатного психолога у СТО є можливості та потенційні форми роботи з психологом які включають аналіз психологічного клімату, надання консультацій та психологічної підтримки, розробку та проведення тренінгів, а також взаємодію з керівництвом у вирішенні актуальних проблем.

Конкуренція в цій галузі сильно проявляється у властивій однорідності послуг і промислових товарів і великій кількості конкурентів. Фактори, що впливають на гостроту конкуренції в галузі:

1. У зв'язку зі збільшенням кількості компаній-конкурентів посилиться конкуренція, оскільки вирівнюються їх розміри та обсяг виробництва;
2. Звичайна конкуренція ефективна, коли сповільнюється зростання попиту на продукцію; умови спонукають фірму знизити ціни або використовувати інші засоби для збільшення продажів;
3. Конкуренція менш передбачувана, пріоритети компаній, стратегії, ресурси та умови країн, де вони зареєстровані, більш різноманітні;

4. Конкуренція зростає, коли великі компанії, що працюють в інших галузях, набувають іміджу, руйнують фірму в цій галузі та починають діяти рішучими фінансовими заходами, щоб перетворити придбану ними фірму на лідера ринку.

Місце в конкуренції між великими підприємствами та ФОП може впливати на дослідження мотивації в ФОП. ФОП зазвичай мають більшу гнучкість та можливість надавати індивідуальний підхід до мотивації своїх працівників. Оскільки вони можуть бути меншими за обсягом та більш підтверджуваними організаціями, вони можуть легше адаптуватися до потреб та вимог конкретних працівників. ФОП часто мають сильний підприємницький дух та особисті мотиви, що можуть включати бажання досягти успіху, контролювати свою долю та реалізувати власні ідеї. Такий аналіз може допомогти зрозуміти, як ФОП можуть ефективно мотивувати своїх працівників та зберігати конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

2.2. Опис інструментів дослідження

Для реалізації поставленої мети були використані такі психодіагностичні методики: Методика особистісної діагностики мотивації успіху концепція Едгара Шейна «кар'єрних якорів» [55], Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса [31], «Методика діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодло [37].

1. Методика особистісної діагностики мотивації успіху концепція Едгара Шейна «кар'єрних якорів» (Додаток В) містить 41 твердження, що стосуються різних аспектів професійного розвитку і задоволення від роботи [55]. Респонденти оцінюють їх за допомогою шкали від 1 до 10 балів. Отримані оцінки розподіляються за 9 шкалами, що відображають основні кар'єрні якорі: технічна/функціональна компетентність, управлінська компетентність,

автономія, безпека/стабільність, підприємництво, служіння, виклик та збалансований спосіб життя.

Ця методика корисна для аналізу мотивації персоналу, оскільки дозволяє ідентифікувати індивідуальні пріоритети працівників та адаптувати мотиваційні стратегії відповідно до їхніх потреб і цінностей. В умовах соціально-економічної кризи розуміння кар'єрних якорів може допомогти керівникам знайти способи підвищення мотивації та задоволення працівників, знижуючи ризики плинності кадрів і підвищуючи продуктивність.

Для нашого дослідження ця методика буде корисною для виявлення та аналізу факторів, які впливають на мотивацію персоналу, що є критично важливим в умовах нестабільності та кризи. Використання кар'єрних якорів може допомогти розробити більш ефективні мотиваційні програми, які враховують індивідуальні цінності та потреби співробітників.

2. Методика мотивації досягнення успіху Т. Елерса (Додаток А) [31]. Методика призначена для діагностики мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху. При діагностиці особистості для визначення мотивації успіху Елерс припускав, що людина з домінуючою мотивацією успіху віддає перевагу помірному або низькому рівню ризику. Їй властиво уникати високих ризиків. При сильній мотивації успіху сподіватися на успіх простіше, ніж при слабкій мотивації успіху, але такі люди наполегливо працюють для досягнення успіху, прагнуть до успіху.

Чим більша сума балів, тим вище мотивація до успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

Від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

Вище 21 бали – дуже високий рівень мотивації до успіху.

3. «Методика діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодло (Додаток Б) [37].

Анкета містить 90 тверджень і структурно включає сім шкал:

1) оцінка результатів праці (ОРП) представлена 16 твердженнями і включає ситуації, пов'язані з оцінкою результатів професійної діяльності.

2) професійне прагнення (домагання) (ПД) представлене 16 твердженнями та виділяється досліджуваними характеристиками, пов'язаними з прагненням до успіху або уникнення невдачі в мотиваційній психології.

3) Інтернальність у сфері професійних досягнень (ІПД) – представлена 18 твердженнями і охоплює ситуації, які стосуються професійної діяльності з подальшим досягненням людиною конкретної цілі.

4) професійні інтереси і цінності (ПІЦ) представлені 16 пунктами і характеризують особливості розвитку досліджуваних професійних інтересів і цінностей.

5) життєві цілі (ЖЦ) представлені в 14 твердженнях. При розробці даної шкали вихідним було припущення про те, що індивідуально-типологічні особливості свідомої саморегуляції професійної діяльності яскраво виявляють діяльнісний аспект суб'єктності.

6) шкала соціальної бажаності (ШСБ) – служить для оцінки правдивості та відвертості відповідей респондента. Спочатку використовувалась для виявлення ступеня правдивості відповідей, але з часом встановили ефект соціальної бажаності. Це коли особа прагне сподобатися і видає себе кращою, ніж є насправді. Протилежним є ефект дистанціювання, коли респондент подає себе гіршим, ніж є, що може відображати нестійкість емоційно-вольових процесів.

7) загальна активність (ЗА) об'єднує всі попередні шкали шляхом додавання балів. Ця шкала показує загальний рівень зацікавленості особистості в контактах з оточуючим середовищем, особливо в професійній сфері. Вона є інтегральним показником загальної активності та зацікавленості особи в професійній діяльності.

Характеристики вибірки. У дослідженні взяли участь 46 осіб віком від 20 до 42 років, які працюють на підприємстві, серед них 32 чоловіки та 14 жінок – див. табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Опис сформованої вибірки

Категорії опису	Кількість (N)	Відсоток (%)
Стать		
Чоловіки	32	69,6
Жінки	14	30,4
Вік		
До 20 років	0	0,0
21-45 років	46	100,0
Стаж роботи		
1-5 років	20	43,5
6-10 років	26	56,5

Заповнення запропонованих анкет було добровільним. Всі учасники дослідження були проінформовані про мету дослідження та конфіденційність отриманих даних.

Таким чином, для емпіричного дослідження мотивації персоналу як фактору підвищення ефективності в системі управління застосовувалися такі методики:

- 1) Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса;
- 2) «Методика діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодло;
- 3) Методика особистісної діагностики мотивації успіху концепція Е. Шейна «кар'єрних якорів».

Загалом для нашого дослідження було використано 19 кількісних шкал. Кількість досліджуваних – 46 осіб віком від 20 до 42 років, які працюють на підприємстві – 32 чоловіки та 14 жінок.

Стаж роботи у даних осіб: від одного до десяти років. Вибірка достатньо повно відображає кадровий склад організації та відповідає умовам завдань, що визначені у дослідженні.

2.3. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів

Нами проаналізовано мотивацію на підприємстві як ключовий внутрішній психологічний фактор, що впливає на ефективність та продуктивність роботи співробітників. Емпіричне дослідження спрямоване на визначення, які саме психологічні мотиви є найбільш дієвими в підвищенні рівня мотивації співробітників розглянутого підприємства, що найбільше цінують співробітники із факторів мотивації та який саме розподіл рівнів вмотивованості співробітників підприємства.

Отримані результати емпіричних досліджень оброблено кількісно та якісно. Для кількісної обробки отриманих результатів використовували програмний пакет SPSS 23.0. Проведено аналіз основних статистичних характеристик для кожної змінної, таких як середнє значення, стандартне відхилення, мінімальне та максимальне значення. Крім того, роблено частотний аналіз результатів.

Проаналізуємо результати, отримані зазначеними методами, та визначимо їх специфічні особливості.

Результати, отримані за *методикою діагностики мотивації успіху* Т. Елерса, представлено у табл. 2.3. За отриманими даними, помітно, що, більшість респондентів (56,52%) мають помірно високий рівень мотивації до успіху. Це свідчить про те, що значна частина опитаних прагне досягати високих результатів і має мотивацію до успіху.

Таблиця 2.3 – Аналіз результатів за методикою діагностики мотивації успіху Т. Елерса

Респонденти	Рівень вираженості
-------------	--------------------

	Низький (Н)		Середній (С)		Помірно високий (ПВ)		Дуже високий (ДВ)	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Жінки (14)	0	0,0	5	35,72	7	50,0	2	14,28
Чоловіки (32 особи)	1	3,12	8	25,0	19	59,38	4	12,5
Всього – 46	1	2,18	13	28,26	26	56,52	6	13,04

Серед жінок (14 респондентів) помірно високий рівень мотивації до успіху має 50% опитаних, а дуже високий рівень – 14,28%. Це свідчить про те, що більшість жінок у вибірці орієнтовані на досягнення успіху.

Чоловіки (32 осіб) показують схожі тенденції, де 59,38% мають помірно високий рівень мотивації до успіху, а 12,5% – дуже високий. Це вказує на високу мотивацію до успіху серед чоловіків у вибірці.

Розподіл отриманих результатів за статтю представлено на рис.2.3.

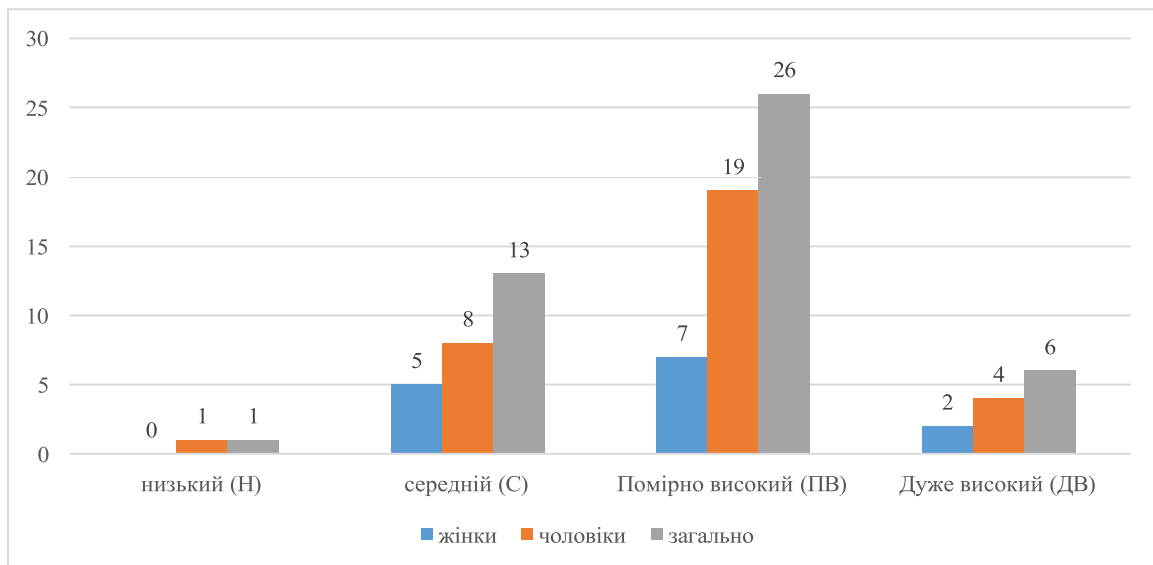


Рисунок 2.3 – Результати за методикою діагностики мотивації успіху Т. Елерса

Лише один респондент (2,18% від загальної кількості) має низький рівень мотивації до успіху, що є позитивним показником і свідчить про загальну спрямованість вибірки на досягнення результатів.

Середній рівень мотивації до успіху мають 28,26% опитаних, що свідчить про помірну орієнтацію на досягнення у цій групі.

Загальний аналіз показує, що як жінки, так і чоловіки мають високий рівень мотивації до успіху, а це позитивно впливає на продуктивність та досягнення організаційних цілей.

Високий відсоток респондентів із помірно високим та дуже високим рівнем мотивації до успіху (разом 69,56%) вказує на те, що персонал, ймовірно, буде активно працювати над досягненням успіху навіть в умовах соціально- економічної кризи.

За результатами методики Т. Елерса бачимо (табл. 2.4), що працівники з технічною спеціалізацією мають дещо нижчий відсоток осіб з високим рівнем мотивації досягнення порівняно з іншими професійними напрямками (офісні працівники та менеджери). Однак, присутність осіб з низьким та середнім рівнями мотивації в усіх категоріях свідчить про необхідність індивідуалізованого підходу до мотиваційних стратегій в організації.

Таблиця 2.4 – Рівень мотивації працівників за методикою Т. Елерса та їхнє розподілення за професійним спрямуванням

Рівень мотивації	Технічний персонал		Продажі та PR		Менеджери	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Низький	0	0	1	6,7	0	0
Середній	5	38,5%	4	26,7%	4	22,2%
Помірно високий	6	46,2%	8	53,3%	12	66,7%
Дуже високий	2	15,4%	2	13,3%	2	11,1%
Всього	13	100%	15	100%	18	100%

Отже, для кожного професійного напрямку необхідно враховувати особливості мотиваційних стратегій, щоб ефективно стимулювати працівників у досягненні цілей організації. Такі висновки підтверджують важливість розвитку

та підтримки мотивації до успіху серед працівників як ключового фактору для ефективного управління персоналом.

За допомогою t-критерію Стюдента ми перевірили, чи є статистично значуща різниця між середніми значеннями мотивації досягнень в групах різної статі. Показник t-тесту склав -0,141. Отримана t-статистика вказує на рівень зміни між середніми значеннями мотивації у чоловіків та жінок. Оскільки розраховане значення t-статистики (-0,141) менше за критичне значення t для двостороннього тесту (2,074), ми не можемо відхилити нульову гіпотезу про рівність середніх значень мотивації у чоловіків та жінок.

$P(T \leq t)$ двостороннє (0,889) є значно більшим за рівень значущості 0,05 (або 0,01), що підтверджує, що різниця між середніми значеннями мотивації у чоловіків та жінок не є статистично достовірною.

Отже, на основі отриманих емпіричних даних можна зробити висновок, що у цьому конкретному випадку (на малому підприємстві) немає статистично значущої різниці у середніх значеннях мотивації досягнень між чоловіками та жінками.

Було також визначено, чи існує статистично значуща різниця між рівнями мотивації у працівників різних професійних спрямувань (див. табл.2.4). Ми застосували χ^2 -критерій Пірсона для таблиць спряженості, що використовується для перевірки незалежності між двома категоріальними змінними. Результати χ^2 -статистики склали 6,210, р-значення = 0,401. Отже в цьому випадку різниця також не є статистично значущою.

Використовуючи «*Методику діагностики професійної мотивації*» В.І. Осьодло, ми отримали наступні результати – табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз результатів за методикою «Діагностика професійної мотивації» В.І. Осьодло (% результатів вище середнього рівня)

Респонденти	Оцінка результатів	Професійні домагання	Інтернальність	Професійні інтереси/цінності	Життєві цілі	Соціальна бажаність	Загальна активність
жінки	70,0	60,0	65,0	50,0	75,0	55,0	68,0
чоловіки	78,0	57,0	72,0	55,0	82,0	50,0	74,0
всього	74,4	58,0	69,3	52,2	79,0	53,0	72,0

Проаналізувавши закономірності результатів за методикою «Діагностика професійної мотивації» В.І. Осьодло, ми отримали наступні показники:

1. Оцінка результатів: 74,4% працівників задоволені оцінкою керівництвом результатів своєї діяльності. Це свідчить про позитивне ставлення працівників до своєї роботи та керівництва.

2. Професійні домагання: потребу у професійних досягненнях відчують 58% опитуваних. Це означає, що більше половини працівників прагнуть досягати високих професійних результатів.

3. Інтернальність: 69,3% респондентів готові брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності, що вказує на високу внутрішню мотивацію і відповідальність серед працівників.

4. Професійні інтереси/цінності: зацікавленість у своїй професійній діяльності та стійке мотиваційно-ціннісне значення в житті простежується у 52,2% досліджуваних. Це показує, що більше половини працівників мають позитивне ставлення до своєї професії.

5. Життєві цілі: чіткі життєві плани і бачення перспектив на майбутнє притаманні 79% опитуваних, що свідчить про високу амбіційність та цілеспрямованість працівників.

6. Соціальна бажаність: прагнення соціальної бажаності притаманне для 53% опитуваних. Це вказує на те, що значна частина працівників прагне відповідати соціальним очікуванням.

7. Загальна активність: загальний рівень активності, який включає всі попередні показники, становить 72%, що свідчить про високий рівень загальної активності та зацікавленості працівників у професійній діяльності.

Отже, якісний аналіз результатів за даною методикою дозволив дійти висновку, що значна частина опитуваних задоволені мотиваційними заходами, які проводяться на підприємстві, та оцінкою керівництвом результатів їх діяльності. Вони вважають, що менеджери забезпечують ефективний зворотній зв'язок, завдяки чому працівники відчують значимість своєї праці, відповідальність за неї та прагнення досягнути успіху в обраній сфері діяльності.

Працівники є внутрішньо вмотивованими та мають високий мотиваційний потенціал. Проте частина персоналу залишається зовнішньо вмотивованою, що може проявлятися в низькій активності під час виконання обов'язків та адаптивній моделі поведінки, що може призводити до втрати інтересу до праці та зниження ефективності.

Ми виділили результати за статтю для нашого дослідження (див. рис. 2.4), щоб краще зрозуміти специфіку мотиваційних факторів у різних групах працівників, що дозволить розробити більш ефективні та цілеспрямовані стратегії управління мотивацією.

Такий підхід допоможе врахувати статеві особливості в мотиваційних потребах та цінностях, що є особливо важливим в умовах соціально-економічної кризи, коли необхідно максимально ефективно використовувати людський ресурс.

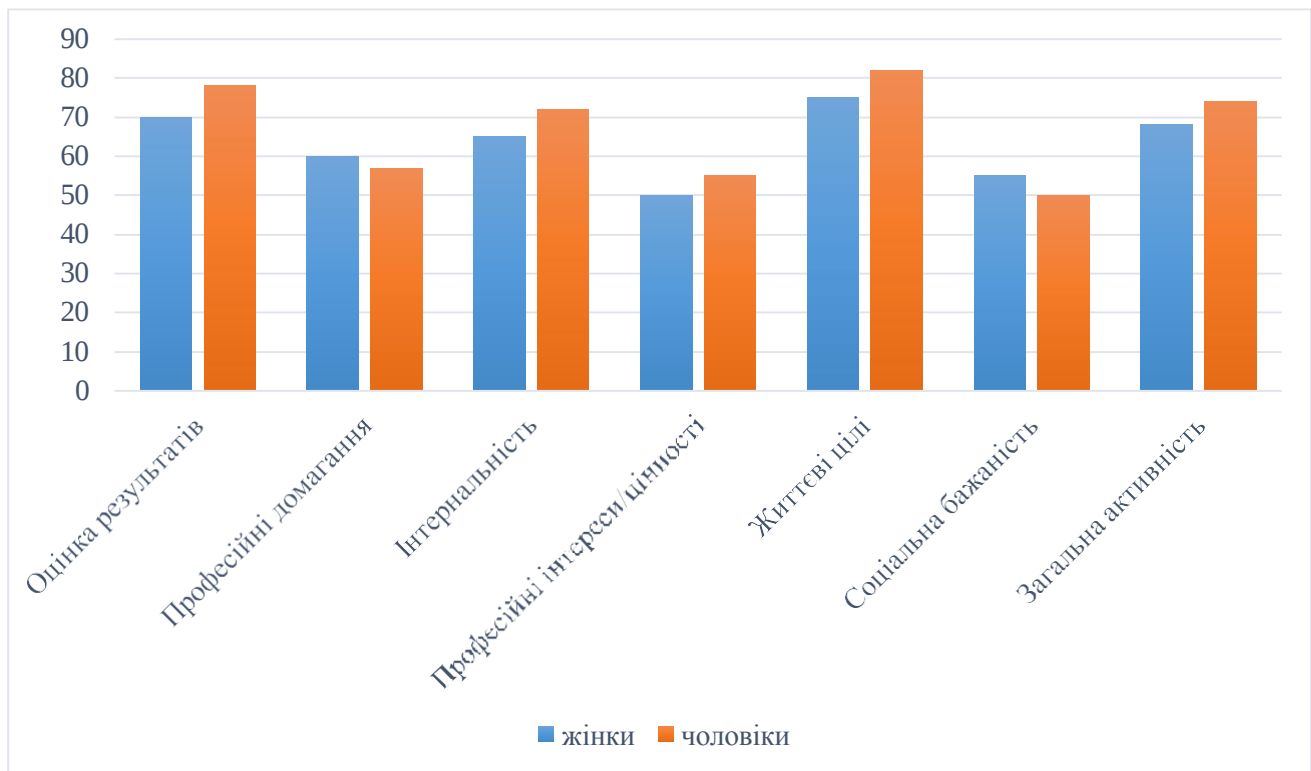


Рисунок 2.4 – Результати за методикою «Діагностика професійної мотивації»
В.І. Осьодло, у %

Жінки продемонстрували переважно високий рівень задоволення оцінкою результатів своєї діяльності (70%) та значну зацікавленість у професійних досягненнях (60%). Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень інтернальності (65%) і чітко сформовані життєві цілі (75%).

Водночас, соціальна бажаність у жінок (55%) є дещо вищою, ніж у чоловіків, що може вказувати на бажання відповідати соціальним очікуванням.

Чоловіки показали переважно вищий рівень задоволення оцінкою результатів своєї діяльності (78%) та достатню готовність брати на себе відповідальність за свої дії (72%). Вони мають високі професійні амбіції (57%) і чіткі життєві плани (82%), що свідчить про їхню цілеспрямованість.

Загальний рівень активності у чоловіків (74 % вибірки мають показники вище середнього) вказує на їхню високу зацікавленість у професійній сфері, при цьому соціальна бажаність (50 %) є дещо нижчою, ніж у жінок.

Перш ніж мотивувати працівників, необхідно переконатися в їх компетентності. Крім того, вони потребують додаткового нагляду, оскільки вони можуть ігнорувати договірні чи технологічні вимоги в гонитві за грошима. Таким співробітникам подобається, коли вони точно знають, що від них вимагається. Вони хочуть бути впевнені, що виконають усі вимоги виробництва.

Працівників слід мотивувати, встановлюючи чіткі правила та дозволяючи їм встановлювати власні правила. Вони прагнуть до самовдосконалення, росту та розвитку. Для них важливо не стояти на місці, а постійно навчатися новому та корисному. Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі говорить про те, що працівникам важливо сприймати свою роботу як цікаву і важливу.

Методика «Кар’єрні якорі» Е. Шейна дозволяє визначити професійні напрямки і цінності, які найбільш яскраво проявляються у співробітників.

За результатами цього опитувальника можна дізнатися, чи змогли співробітники адаптуватися до роботи, нової посади, чи є у них спільні цінності та цілі з компанією. В табл. 2.6 наведені середні показники та міри розкиду відповідей працівників різної статі.

Проаналізувавши результати опитування респондентів за методикою «Якоря кар’єри» Е. Шейна, ми зробили ряд висновків та припущень.

Професійна компетентність. Показники професійної компетентності майже однакові для жінок (6,0) і чоловіків (5,5), що вказує на подібний рівень важливості цієї характеристики для обох статей.

Таблиця 2.6 – Аналіз результатів опитування респондентів за методикою «Якоря кар'єри» Е. Шейна, (середній бал та стандартне відхилення у вибірці)

Шкали	Професій- на компетент- ність	Менедж- мент	Автоно- мія (незалежн- ість)	Стабіль- ність роботи	Стабіль- ність місця прожи- вання	Служін- ня	Вик- лик	Інтегра- ція стилів життя	Підприєм- ництво
<i>Вся вибірка (46 осіб)</i>									
Середнє	5,7	5,1	5,4	5,6	5,3	5,9	4,9	5,2	5,5
Станд. відхил.	2,05	2,21	2,15	2,76	2,03	2,12	1,75	2,01	2,04
<i>Жінки (14 осіб)</i>									
Середнє	6,0	3,5	5,8	5,2	5,0	5,7	5,4	4,8	5,4
Станд. відхил.	2,45	1,85	2,01	3,14	2,27	2,36	2,03	2,32	1,60
<i>Чоловіки (32 особи)</i>									
Середнє	5,5	5,8	5,2	5,7	5,5	5,9	4,7	5,4	5,6
Станд. відхил.	1,88	1,97	2,21	2,61	1,93	2,05	1,60	1,87	2,22
Порівняльний аналіз									
t	-0,961	6,437	-0,132	1,292	0,226	0,346	-0,881	0,299	0,835
Sig. (2- tailed)	0,349	0,000	0,896	0,208	0,823	0,732	0,388	0,767	0,409

Менеджмент. Чоловіки (5,8) мають помітно вищий бал шкали менеджменту порівняно з жінками (3,5), що може свідчити про їхню більшу схильність до управлінських позицій.

Автономія (незалежність). Як жінки (5,8), так і чоловіки (5,2) приділяють значну увагу цінності автономії, що свідчить про їхню спільну тенденцію до незалежності в роботі.

Стабільність роботи та місця проживання. Жінки (5,2) і чоловіки (5,7) мають подібні показники стабільності роботи, але жінки (5,0) трохи більше цінують стабільність місця проживання порівняно з чоловіками (5,5).

Служіння. Жінки (5,7) і чоловіки (5,9) мають однаково високий бал щодо цінності служіння.

Виклик. Чоловіки (4,7) мають трохи нижчий бал виклику порівняно з жінками (5,4), що може вказувати на більшу схильність жінок до прийняття викликів і ризику (але різниця середніх не досягає рівня статистичної значимості). Слід відзначити, що на конкретному підприємстві жінки є переважно офісними працівницями, в той час як чоловіки більшою мірою представляють технічний персонал.

Інтеграція стилів життя та підприємництво. Жінки (5,4) і чоловіки (5,6) демонструють подібну схильність до інтеграції стилів життя, але чоловіки (5,6) трошки більше орієнтовані на підприємництво порівняно з жінками (5,4).

Такий аналіз дозволяє виявити різниці у пріоритетах та цінностях між чоловіками і жінками щодо кар'єрних аспектів, що може бути важливим для розробки стратегій мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи.

Загальні середні бали за методикою «Якоря кар'єри» для обох груп, жінок і чоловіків, вказують на те, що вони загалом мають схожі переважаючі цінності та пріоритети у кар'єрному розвитку. Проте відмінності в окремих аспектах, таких як управління та ризик, можуть відображати статеві різниці у підходах до професійного зростання та особистого розвитку.

Проведений аналіз допомагає керівникам і HR-спеціалістам усвідомити ці різниці та розробити індивідуальні стратегії мотивації для кожної групи працівників.

Порівняльний аналіз середніх показників за допомогою t-критерію Стюдента для незалежних вибірок виявив значимі розбіжності лише стосовно результатів шкали «Менеджмент» (t- статистика дорівнює 6,44 при $p=0,000$). Отже, жінки мають достовірно нижчу схильність до управлінської діяльності (постановки цілей, контролю процесів, прийняття рішень та керування людьми), порівняно з чоловіками.

З огляду на отримані результати, розрахувавши розподіл ціннісних орієнтацій, відобразимо розподіл, які орієнтації найбільш характерні для співробітників аналізованого підприємства (рис. 2.5).

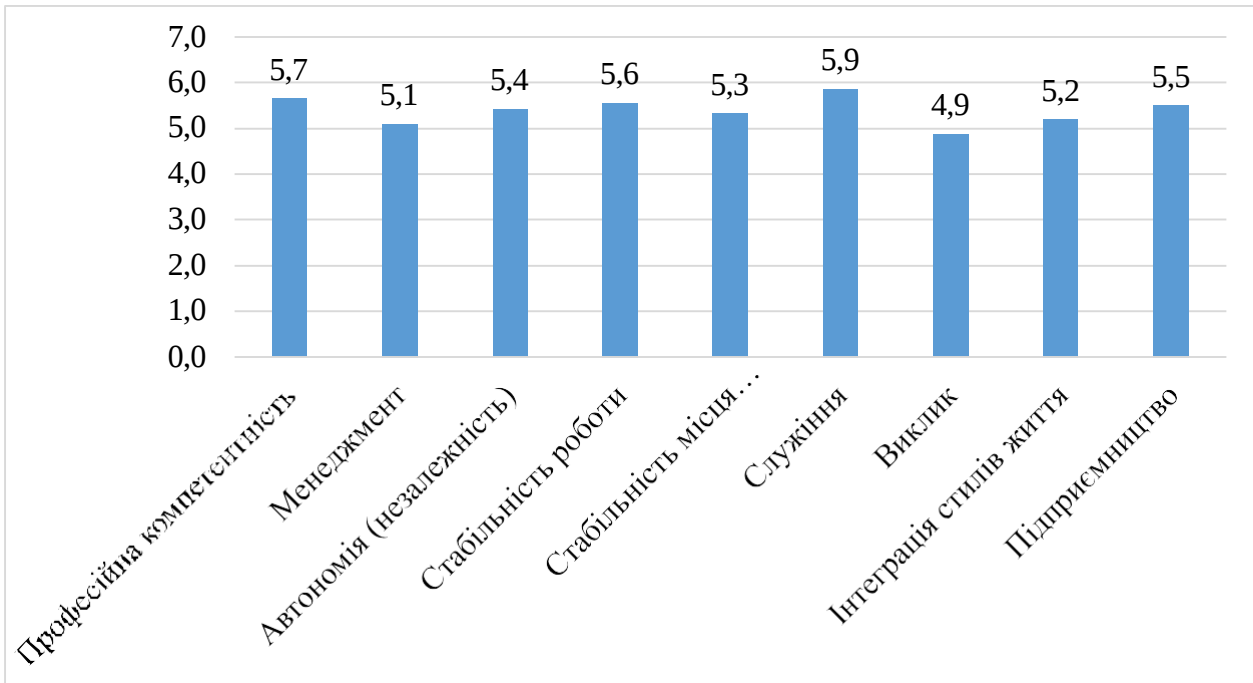


Рисунок 2.5 – Результати дослідження, отримані за допомогою методики «Якоря кар’єри» Е. Шейна, середній бал вибірки

Як свідчать дані, представлені на рис. 2.5, у більшості учасників нашого дослідження переважають певні кар’єрні орієнтації. Зокрема, вони віддають пріоритет таким аспектам свого професійного розвитку, як технічна/функціональна компетентність, стабільність роботи та служіння.

З іншого боку, найменшою вагою серед учасників дослідження відзначені виклик, стабільність місця проживання, управління та менеджмент. Отримані результати свідчать про велике значення для працівників соціальних гарантій, які надає роботодавець. Їхня потреба у відчутті безпеки та стабільності обмежує їх у виборі кар’єри.

2.4. Шляхи оптимізації мотивації працівників в умовах соціально-економічної кризи

Мотивація співробітників є критичним фактором, що впливає на продуктивність та ефективність будь-якої організації. Враховуючи результати дослідження, пропонується кілька рекомендацій для керівництва з метою підвищення мотивації співробітників.

Основна мета – створити робоче середовище, яке відповідає різноманітним потребам працівників, тим самим підвищуючи їх задоволеність роботою та, як наслідок, рівень вмотивованості.

Рекомендації на основі емпіричного дослідження можуть бути наступні:

1. Підтримка та розвиток високої мотивації до успіху. Враховуючи, що більшість працівників (69,56%) мають помірно високий та дуже високий рівень мотивації до успіху, важливо підтримувати та розвивати цю мотивацію. Для цього варто впровадити практику коучингу на підприємстві. Це надасть працівникам моральну підтримку, допомогу в просуванні кар'єрними сходами, а також структурування роботи та впорядкування робочого часу.

2. Індивідуальні та групові коучингові сесії.

- Індивідуальні коучингові сесії: аналіз робочого графіку кожного працівника, визначення «поглиначів часу», розробка персоналізованих стратегій оптимізації робочого часу.

- Групові тренінги – семінари з тайм-менеджменту, обговорення найкращих практик, вправи на пріоритизацію завдань. Це підвищить продуктивність та задоволеність працівників.

3. Стимулювання працівників через преміювання. Для працівників важливо мати високий рівень оплати праці та матеріальний комфорт, що вказали 21% опитаних осіб. Пропонується впровадити нові види премій: за виконання основних обов'язків, досягнення посадових обов'язків, лояльність до компанії,

вислугу років, самостійне підвищення кваліфікації. Це сприятиме підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

4. Фокус на структурованості роботи. Оскільки 18% працівників виявляють необхідність у чітко структурованій роботі, важливо забезпечити чіткість та структурованість у робочих процесах. Це можна досягти через впровадження системи тайм-менеджменту та регулярного аналізу ефективності робочих процесів.

5. Розвиток професійної компетентності та самовдосконалення. З огляду на потребу працівників у самовдосконаленні (20%) та професійному розвитку, важливо організовувати регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації. Це підвищить рівень професійної компетентності працівників і їхню мотивацію до роботи.

Введення коучингу допоможе персоналу розкрити справжні причини власних мотивів роботи на даному підприємстві, стати націленими на результат, а найголовніше – використати свій досвід та нові знання, отримані на тренінгах, безпосередньо у робочому процесі. Цей захід також дозволить задовольнити наведені вище потреби працівників підприємства як внутрішні психологічні потреби.

До практики коучингу може бути залучено декількох працівників підприємства (вибір кваліфікованих працівників з лідерськими навичками серед керівництва, яке знає всі внутрішні аспекти на підприємстві, а також підготовка внутрішніх коучів через спеціалізовані тренінги та сертифікаційні програми) та здійснення залучення сертифікованих коучів з досвідом у відповідних аспектах (допомога персоналу в реалізації, підвищення рівня залученості та задоволеності роботою працівників, практики тайм-менеджменту тощо).

Можна припустити, що в результаті проведення цього заходу реалізуються такі соціальні ефекти, що наведені в табл. 2.7.

Крім того, у табл. 2.7 представлені показники, що характеризують соціальну ефективність заходу. Коучі повинні відстежувати їх для подальшого аналізу результатів заходів.

Таблиця 2.7 – Соціальний ефект заходу вдосконалення вмотивованості персоналу підприємства за рахунок коучингу

Соціальний ефект	Покращення показників ефективності
– Підвищення змістовності праці. – Реалізація та розвиток індивідуальних здібностей співробітників. – Підвищення конкурентоспроможності персоналу. – Узгодження цілей співробітників та керівників при управлінні кар'єрою. – Забезпечення стабільної зайнятості.	– Збільшення питомої ваги працівників, які підвищують кваліфікацію. – Збільшення питомої ваги працівників, які висловлюють позитивне ставлення до заходу. – Збільшення питомої ваги працівників, які пропонують нові ідеї щодо вдосконалення організації роботи. – Зниження рівня плинності кадрів. – Зростання лояльності персоналу до організації. – Зростання кількості постійних клієнтів.

Таким чином, впровадження цих заходів допоможе підвищити мотивацію працівників, що є особливо важливим в умовах соціально-економічної кризи. Це сприятиме загальному розвитку та стабільності підприємства.

Для впорядкування та структурування власного робочого часу на підприємстві будуть реалізовані індивідуальні коучингові сесії, мета яких – надання персоналізованих порад і рекомендацій з управління часом для кожного працівника. Заходами будуть:

- аналіз індивідуального робочого графіку кожного працівника;
- визначення особистих «поглиначів часу»;
- розробка персоналізованих стратегій для оптимізації робочого часу.

Рекомендується також проведення групових тренінгів, завдання яких полягатиме в:

- проведенні семінарів з тайм-менеджменту;
- обговоренні найкращих практик та обмін досвідом серед працівників;
- проведення вправ на розвиток навичок пріоритизації завдань.

Також можна запропонувати рекомендації щодо підвищення мотивації за статевою ознакою та сферами діяльності.

Рекомендації за статевою ознакою включають такі (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Рекомендації по оптимізації мотивації працівників в умовах соціально-економічної кризи за статевою ознакою

Жінки	Чоловіки
<i>Врахування потреб у соціальних зв'язках і підтримці.</i> Рекомендується розробка програм командоутворення та соціальних заходів, щоб задовольнити потреби жінок у соціальних зв'язках та тривалих стабільних відносинах.	<i>Підтримка ініціатив та лідерства.</i> Зважаючи на вищі показники потреби у владі та впливі серед чоловіків, рекомендується надання можливостей для прояву лідерських якостей та залучення до керівних проектів.
<i>Залучення до творчих і креативних проектів.</i> Враховуючи потребу жінок у креативності, варто забезпечити можливості для участі у творчих проектах та інноваційних завданнях.	<i>Структурування роботи та кар'єрний ріст.</i> Чоловіки показали вищу потребу в чітко структурованій роботі, тому слід забезпечити чітке визначення завдань і цілей, а також можливості для кар'єрного зростання.

Рекомендації по оптимізації мотивації працівників за сферами діяльності включають такі (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Рекомендації по оптимізації мотивації працівників в умовах соціально-економічної кризи за сферами діяльності

Технічні спеціалісти	Піар та комунікації	Менеджмент
<i>Підтримка професійної компетентності.</i> Враховуючи високий рівень мотивації серед технічних спеціалістів, слід продовжувати розвивати їх професійні навички через спеціалізовані тренінги та семінари.	<i>Підтримка соціальних зв'язків та творчих ініціатив.</i> Працівники в сфері піару мають потребу в соціальних зв'язках та креативності. Рекомендується організовувати соціальні заходи та творчі проекти для підтримки їх мотивації.	<i>Залучення до стратегічних рішень.</i> Менеджери мають високий рівень потреби у владі та впливі, тому слід залучати їх до прийняття стратегічних рішень та надавати можливості для кар'єрного зростання.
<i>Забезпечення стабільності та викликів.</i> Технічні спеціалісти цінують стабільність роботи та виклики, тому варто створити стабільне робоче середовище та надавати складні, але цікаві проекти.	<i>Підтримка соціальних зв'язків та творчих ініціатив.</i> Працівники в сфері піару мають потребу в соціальних зв'язках та креативності. Рекомендується організовувати соціальні заходи та творчі проекти для підтримки їх мотивації.	<i>Підтримка у досягненнях.</i> Зважаючи на високий рівень потреби в досягненнях, рекомендується впровадження системи визнання та винагороди за досягнуті результати.
	<i>Розвиток визнання та самовдосконалення.</i> Забезпечити можливості для професійного розвитку та визнання досягнень працівників через програми самовдосконалення та нагородження.	

На основі отриманих результатів, можна зробити висновок, що для підвищення мотивації працівників слід враховувати їх статеві особливості та сферу діяльності. Жінкам важливо забезпечити можливості для соціальних взаємодій і творчих проектів, тоді як чоловікам слід надати чітко структуровані завдання і можливості для лідерства.

Технічним спеціалістам необхідно створювати стабільне робоче середовище з професійними викликами, тоді як працівникам у сфері піару

потрібно надавати простір для креативності та соціальних зв'язків. Для менеджерів важливо включати їх у процес прийняття стратегічних рішень та надавати визнання за досягнення.

Важливо створювати умови для соціальних взаємодій, професійного розвитку та визнання досягнень, що допоможе підвищити загальний рівень мотивації та продуктивності персоналу в умовах соціально-економічної кризи.

Впровадження цих заходів допоможе забезпечити ефективне управління часом на підприємстві, підвищити продуктивність та задоволеність працівників, а також сприятиме досягненню загальних корпоративних цілей.

Для працівників важливо мати високий рівень оплати праці та матеріальний комфорт, що вказали 21% опитаних осіб. Пропонується для підвищення рівня вмотивованості працівників застосувати нові види премій, які будуть спрямовані на стимулювання та заохочення працівників більше заробляти та приносити більше результату, внаслідок чого буде більше задовольнятися потреба у високому рівні оплати праці.

Для працівників досліджуваного підприємства оптимальним буде застосування наступних видів премій:

1. Премія за виконання основних обов'язків;
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів кожного місяця мають встановлювати індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника свого підрозділу. Вони повинні чітко визначати межі виконання поставленого плану і сприяти розвитку компанії. При цьому затверджені плани узгоджуються із вищим керівництвом;
3. Премія за лояльність до компанії нараховується працівникам за розуміння проблем і потреб господарюючого суб'єкта, допомогу у їх вирішенні;
4. Премія за вислугу років. Нараховується в залежності від стажу та терміну роботи на підприємстві;
5. Премія за самостійне підвищення кваліфікації встановлюватиметься у

тих випадках, коли працівник самотужки підвищив рівень власної кваліфікації.

Отже, преміювання є одним з ключових інструментів у системі мотивації працівників, особливо на малих підприємствах. Ефективне преміювання сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню морального клімату в колективі та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Керівництво може впровадити систему гнучкого преміювання, яка враховує побажання працівників щодо форми винагороди, що підвищить їхню мотивацію та задоволеність рівнем оплати праці.

Отже, дослідження вказує на те, що працівники підприємства цінують чіткість та структурованість у своїй роботі, що може відобразитися в їх підході до організації роботи.

Для значної частини працівників підприємства важливо постійно розвиватися як професіонали та підвищувати свою кваліфікацію. Результати вказують на важливі аспекти мотивації працівників підприємства, які можуть бути враховані при розробці стратегій управління персоналом та поліпшенні умов праці.

В умовах соціально-економічної кризи оптимізація мотивації працівників може бути досягнута шляхом впровадження гнучких систем стимулювання, таких як системи преміювання за досягнення конкретних цілей та результатів. Крім того, важливо забезпечити комунікацію та підтримку між керівництвом і персоналом, щоб стимулювати взаєморозуміння та підтримувати дух колективу в період нестабільності. Також варто акцентувати увагу на розвитку програм підвищення кваліфікації та підтримки працівників у розвитку нових навичок, що стимулюватиме їхню самореалізацію та відчуття особистого зростання.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного емпіричного дослідження мотивації персоналу, як фактору підвищення ефективності системи управління, можна зробити певні висновки. Для досягнення поставлених цілей ми використовували такі методики: методика особистісної діагностики мотивації успіху Т. Елерса, «Методика діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодло, Метод «Кар'єрного якоря» Е. Шейна.

Таким чином, у результаті проведеного емпіричного дослідження встановлено, що респонденти характеризують свою професійну успішність глибоким розумінням залежності від самопізнання, самокерування та самовдосконалення. У цих людей чітко визначені потреби, пов'язані з особистісним зростанням: підвищити рівень навичок і компетентності, забезпечити собі матеріальний комфорт, розвинути свої сили і здібності.

Більшість працівників намагаються покращити свою роботу та виявляють ентузіазм. Вони, як правило, наполегливі в досягненні мети, впевнені в собі, не зупиняються на досягнутому, підтверджують свою ефективність працею, готові брати відповідальність. Також у результаті проведеного емпіричного дослідження встановлено, що респонденти проявляють різні рівні мотивації залежно від їхньої статі та професійного спрямування. Підтверджено, що рівень мотивації може впливати на перспективи кар'єрного зростання та задоволення від роботи, що актуально в умовах соціально-економічної нестабільності.

На нашу думку, найбільш дієвими рекомендаціями для підвищення рівня вмотивованості працівників мережі СТО є впровадження практики коучингу на підприємстві для допомоги в адаптації, структуруванні робочого часу та підвищення рівня залученості персоналу, а також гнучке преміювання, для задоволення потреби співробітників у високому матеріальному забезпеченні з огляду на результат роботи.

ВИСНОВКИ

Мотивація працівників залежить від їх внутрішніх потреб, які формуються на основі освіти, цінностей, менталітету, кваліфікації, віку та сімейного стану, а також зовнішніх факторів, які впливають на ситуацію, в якій працює людина. При розробці системи мотивації важливо враховувати індивідуальний підхід та унікальні потреби кожного співробітника.

У процесі дослідження мотивації персоналу в умовах соціально- економічної кризи було проведено глибокий теоретичний і емпіричний аналіз, що дозволило зробити низку важливих висновків.

Теоретичний аналіз показав, що мотивація є комплексним і багатогранним процесом, що включає матеріальні і нематеріальні чинники. Психологічні аспекти мотивації розглянуто через призму різних теорій і моделей, які акцентують увагу на потребах, цілях і цінностях працівників.

Матеріальні інструменти мотивації включають заробітну плату, бонуси, премії та інші форми фінансового стимулювання. Вони мають важливе значення, особливо в умовах кризи, коли стабільність доходу стає критично важливою для працівників.

Нематеріальні інструменти мотивації охоплюють такі чинники, як визнання, кар'єрний ріст, можливості для саморозвитку, хороші умови праці, гнучкість графіка роботи і позитивна робоча атмосфера. Нематеріальні чинники значно підвищують залученість і задоволеність працівників, що є важливим в умовах нестабільності.

Особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економічної кризи полягають у необхідності адаптації мотиваційних стратегій до нових реалій. Це включає більш гнучкий підхід до управління, використання обмежених ресурсів для підтримки мотивації та залучення працівників.

Емпіричне дослідження мотиваційних особливостей показало, що працівники мають різні пріоритети залежно від статі, віку, стажу роботи та інших факторів. Це підтверджують результати, отримані за методиками «Діагностика професійної мотивації» В.І. Осьодло та «Якоря кар'єри» Е. Шейна.

Результати опитувань свідчать про те, що чоловіки більше орієнтовані на фінансові аспекти та кар'єрний ріст, тоді як жінки віддають перевагу стабільності роботи, соціальним зв'язкам та самовдосконаленню. Це важливо враховувати при розробці програм мотивації, щоб вони були більш ефективними та відповідали потребам різних груп працівників.

Оскільки нами було визначено, що більшість працівників за результатами аналізу із помірно високим та дуже високим рівнем мотивації до успіху (разом 69,56%), а більшість працівників виявляють певний рівень інтересу та мотивації щодо своєї професійної діяльності, але можуть потребувати додаткової стимуляції для підвищення продуктивності, то можна рекомендувати реалізувати практику коучингу на підприємстві.

Коучинг допоможе працівникам розкрити справжні причини своїх мотивів роботи, націлитися на результат та використовувати нові знання у робочому процесі.

Шляхи оптимізації мотивації включають комплексний підхід до мотиваційних стратегій, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, а також індивідуальні особливості працівників. Важливо забезпечувати стабільність доходу, можливості для розвитку та визнання, гнучкість і добрі умови праці.

Таким чином, дослідження підкреслює необхідність адаптивного та індивідуалізованого підходу до управління мотивацією персоналу в умовах соціально-економічної кризи. Це дозволить підвищити ефективність роботи, зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О.С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1693> (дата звернення: 06.04.2024).
2. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. Основи підприємництва: підручник. Житомир, ЖДТУ, 2019. 493 с
3. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50-53., с. 52
4. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11-17.
5. Боковец В.В., Мазуренко Р.П., Свічкарь Ю.И. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами // *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. Вип. 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-39> (дата звернення: 06.04.2024).
6. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 395–398. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 06.04.2024).
7. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 24. Част. 1. С. 88-92.
8. Бояринова К.О. Визначення домінантних функціональних компонент внутрішнього середовища підприємства машинобудування в забезпеченні економічного інтересу функціонування в інноваційно орієнтованому розвитку. *Економіка та держава*. № 2 2017. С. 37-42 URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3698&i=8> (дата звернення: 06.04.2024).
9. Власенко Т.Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 209-212, с. 133

10. Володін С.А. Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
11. Грішнова О.А. Полив'яна Н.М. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 3. С. 37-42.
12. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 459-464.
13. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008. №4. С.32-36.
14. Демчишак Н.Б., Швець М.Б. Зарубіжний досвід фінансового регулювання інноваційної діяльності та напрями його імплементації у вітчизняну практику. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 24-29.
15. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.04.2024).
16. Дороніна О.А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1619>
17. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193, с. 190.
18. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
19. Журан О.А., Донченко К.В. Управління співробітниками в умовах віддаленої роботи. Матеріали науково-практичної інтернет-конференції

«Економічна кібернетика: Теорія, практика та напрямки розвитку» (Одеса, 24-25 листопада, 2020 р.). С. 58-62, с. 60.

20. Задорожнюк Н.О., Алексєєнко С.О., Жанько К.О. Мотивація персоналу в ІТ-сфері. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35 (1). С. 66-70., с. 68

21. Замкова Н.Л., Боковець В.В. Управління інноваціями. Навчальний посібник. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 241 с.

22. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3 (14). С. 170-172, с. 171.

23. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

24. Іванова, Н. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*, 2016. С. 21-24.

25. Калініченко Л.Л. Відносини персоналу та адміністрації як основні компоненти системи мотивації у сучасному банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2014. № 46. С. 359-364, С. 360

26. Карташова Л.В. Управління людськими ресурсами: підручник. Київ: Освіта, 2014. 418 с, С. 33.

27. Кебас М.О. Системність ефективної мотивації. Управління персоналом: Україна. 2010. № 4. С. 52-55.

28. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234, с. 223.

29. Князь С.В. Комарницька Н.М. Методи прийняття регулюючих рішень суб'єктами управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. № 4. Квітень. 2016. С. 15-20.

30. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.

31. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: метод. посіб. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.

32. Комарницька Н.М. Фактори впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. №7. С. 129-134.

33. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Ніка-Центр, 2006. 536 с.

34. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

35. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-nepratsyuyut/>

36. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 104-112.

37. Осьодло В.І. Методика діагностики професійної мотивації. *Вісник Національної академії оборони України*: зб. наук, праць. 2007. № 2 (4). С.142-151.

38. Причепа І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов

господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>

39. Прищак М.Д. Психологія управління в організації. Вінниця: ВНТУ, 2016. С. 84-90.

40. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*. 2015. №1. С. 82-88, с. 85.

41. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. № 15. С. 185- 187.

42. ТОВ «INTER CARS UKRAINE». URL: <https://intercars.com.ua/> (дата звернення: 06.04.2024).

43. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 112-115, с. 113.

44. ФОП ПОНОМАРЬОВ АРТУР АРТУРОВИЧ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/73291005/ (дата звернення: 06.04.2024).

45. Цвігун О., Коць М. Мотивація кар'єрного росту оперативного персоналу атомної електростанції. *Психогенеза особистості: норма і девіація*: зб. наук. статей. Луцьк: Вежа-друк, 2019. С. 218-222.

46. Чебан А.А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104-108., с. 106.

47. Beck R.C. Motivation: Theories and Principles. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. 2004. 264 p.

48. Chandler S., Scott R. One Hundred ways to motivate others: How great Leaders can Produce Insane Results without Driving Others Crazy. Web. 2008. 229 p.

49. Giancarlo F.L. Should HR professionals devote more time to intrinsic rewards? *Compensation & Benefits Review*. 2014. 46(1). P. 25-31.
50. Klinkosz W. Motywacja osiągnięć osób aktywnych zawodowo, Wydawnictwo KUL. 2013. 217 p.
51. Latham G.P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications. 2007. 328 p.
52. Neil F. Nawyk samodyscypliny w pracy. Optymalna efektywność, maksymalne skupienie i motywacja, Helion. 2014. 326 p.
53. O'Neill T. Developing your Career Path. *Occupational Health*. 2012. № 64 (9). P. 20-22.
54. Porter and Lawler Theory of Motivation. *Papertyari*. URL: <https://www.papertyari.com/general-awareness/management/porter-and-lawler-theory-of-motivation/>
55. Schein E. Career anchors resisted/implications or career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No 4, 1996. P. 80-89.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса

Інструкція. На кожне з нижче зазначених питань відповідайте «Так» або «Ні». (Приклади питань)

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкласти на потім.

2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.

3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.

4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.

5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.

6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.

7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.

8. Я доброзичливіший за інших.

9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.

10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.

11. Старанність - це не основна моя риса.

12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.

13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.

14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.

15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.

16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.

17. На моєму честолюбстві легко зіграти.

18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.

19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.

21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.

22. У житті небагато речей важливіше грошей.

23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.

24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.

26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.

27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.

28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.

29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.

30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.

31. Іноді друзі вважають мене ледачим.

32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.

33. Протидіяти волі керівника безглуздо.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.

36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.

38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.

39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.

41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за відповідь "так" на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

і "ні" - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються.

Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал – дуже високий рівень мотивації до успіху.

«Методика діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодло

Опитувальник який містить 90 тверджень і структурно включає сім шкал:

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 зовнішньоорганізованої мотивації, механістичне управління з боку менеджменту, низьку активність персоналу щодо виконання функціональних обов’язків. Люди вважають, що будь-яка праця має право на справедливий 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 уникнення 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.

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 (ПІ) 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 найвагомішим 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. 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 реалізовувати його;

6) загальна активність;

7) шкала соціальної бажаності.

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).

Продовження додатку Б

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 поставите *знак «+»* у колонці «Так», якщо не згодні, то поставите *знак «+»* у колонці «Ні». Пам'ятайте, що відповіді не можуть бути правильними чи неправильними, оскільки це не випробування, а лише виявлення Ваших індивідуальних особливостей.

Питання

Так Ні

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 будую 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 командує.
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.

Додаток В

Методика діагностики ціннісних орієнтацій у кар'єрі (Є. ШЕЙНА)

Якоря кар'єри — це ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси тощо, соціально зумовлені спонукання до діяльності, характерні для певної людини. Кар'єрні орієнтації виникають у початкові роки розвитку кар'єри, вони стійкі та можуть залишатися стабільними тривалий час. При цьому дуже часто людина реалізує свої кар'єрні орієнтації несвідомо.

Тест дозволяє виявити такі кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

Інструкція. Будь ласка, дайте відповідь на питання тесту.

Питання 1-21: Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень? Варіанти відповідей: 1 – абсолютно не важливо, чи 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – винятково важливо.

Питання 22-40: Наскільки Ви згодні з кожним з наступних тверджень? Варіанти відповідей: 1 - абсолютно не згоден, 2,3,4,5,6,7,8,9,10 - повністю згоден.

Текст

Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень?

Варіанти відповідей: від 1 до 10, 1 – абсолютно не важливо, 10 – виключно важливо.

1.) Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.) Здійснювати спостереження та контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.) Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.) Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом та соціальною захищеністю.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.) Використовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.) Працювати над проблемами, які видаються майже нерозв'язними.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.) Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували одне одного.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.) Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм виробом чи ідеєю.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.) Продовжувати роботу за своєю спеціальністю, ніж отримати вищу посаду, що не пов'язана з моєю спеціальністю.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.) Бути першим керівником в організації.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11.) Мати роботу, не пов'язану з режимом чи іншими організаційними обмеженнями.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.) Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий час.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.) Вжити свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14.) Змагатися з іншими та перемагати.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 15.) Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати свій спосіб життя.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 16.) Створити нове комерційне підприємство.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 17.) Присвятити все життя обраній професії.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 18.) Обійняти високу керівну посаду.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 19.) Мати роботу, яка представляє максимум свободи та автономії у виборі характеру
занять, часу виконання тощо.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 20.) Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати через підвищення.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 21.) Мати можливість використовувати свої вміння та таланти для служіння важливій
меті.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Наскільки Ви погоджуєтесь з кожним з наступних тверджень?
Варіанти відповідей: від 1 до 10, 1 – абсолютно не згоден, 10 – повністю згоден.
- 22.) Єдина дійсна мета моєї кар'єри – знаходити та вирішувати важкі проблеми,
незалежно від того, в якій галузі вони виникли.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 23.) Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй родині та моїй кар'єрі.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 24.) Я завжди знаходжуся в пошуку ідей, які дадуть мені можливість розпочати та
побудувати свою власну справу.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 25.) Я погоджуся на керівну посаду лише в тому випадку, якщо вона перебуває у сфері
моєї професійної компетенції.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 26.) Я хотів би досягти такого становища в організації, яке давало б можливість
спостерігати за роботою інших та інтегрувати їхню діяльність.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 27.) У моїй професійній діяльності я найбільше дбав про свою свободу та автономію.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 28.) Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати
підвищення чи нову роботу в іншій діяльності.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 29.) Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 30.) Змагання та виграш – це найбільш важливі та хвилюючі сторони моєї кар'єри.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 31.) Кар'єра має сенс лише в тому випадку, якщо вона дозволяє вести життя, яке мені
подобається.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 32.) Підприємницька діяльність складає центральну частину моєї кар'єри.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33.) Я б швидше пішов з організації, ніж почав займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34.) Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35.) Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація чи світ бізнесу.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36.) Я хотів би працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

37.) Я б хотів присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

38.) Я почуваюся успішним лише тоді, коли я постійно залучений до вирішення важких проблем чи в ситуації змагання.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

39.) Вибрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіху в кар'єрі.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

40.) Я завжди хотів заснувати та побудувати свій власний бізнес.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

41.) Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Опитувальний бланк

1		11		21		31	
2		12		22		32	
3		13		23		33	
4		14		24		34	
5		15		25		35	
6		16		26		36	
7		17		27		37	
8		18		28		38	
9		19		29		39	
10		20		30		40	
						41	

За кожною кар'єрною орієнтацією підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, підсумувати бали по кожній орієнтації та отриману суму розділити на кількість питань. Таким чином визначається провідна кар'єрна орієнтація. Іноді провідною не стає жодна кар'єрна орієнтація - у такому випадку кар'єра не є центральною у житті особистості.

Ключ до тесту

- Професійна компетентність: 1, 9, 17, 25, 33.
- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
- Автономія (незалежність): 3, 11, 19, 27, 35.
- Стабільність роботи: 4, 12, 36.
- Стабільність місця проживання: 20, 28, 41.
- Служіння: 5, 13, 21, 29, 37.
- Виклик: 6, 14, 22, 30, 38.
- Інтеграція стилів життя: 7, 15, 23, 31, 39.
- Підприємництво: 8, 16, 24, 32, 40.

№ п / п	Кар'єрні орієнтації	Сумарний бал	Середнє значення
1.	Професійна компетентність		
2.	Менеджмент		
3.	Автономія		
4.	Стабільність роботи		
5.	Стабільність місця проживання		
6.	Служіння		
7.	Виклик		
8.	Інтеграція стилів життя		
9.	Підприємництво		

Ім'я користувача:
Педагогіки та психології Кучерява Катерина

ID перевірки:
1016357316

Дата перевірки:
13.06.2024 16:21:14 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
13.06.2024 16:23:35 EEST

ID користувача:
100005735

Назва документа: Зінченко Д. Ю. Психологічні особливості мотивації персоналу в умовах соціально-економ...

Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 14590 Кількість символів: 114884 Розмір файлу: 251.86 KB ID файлу: 1016161608

27.1% Схожість

Найбільша схожість: 3.87% з Інтернет-джерелом (https://modeli-mi.ucoz.ua/_Id/0/39_Visnyk_48_web.pdf)

20.7% Джерела з Інтернету

323

Сторінка 72

20.8% Джерела з Бібліотеки

423

Сторінка 77

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1