

**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**

Освітньо-професійна програма «Економічна та соціальна психологія»

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

спеціальність 053 Психологія

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ
СТИМУЛЮВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Здобувачки: Скрипнікової Катерини Олександрівни _____
підпис

Науковий керівник: доцент, кандидат психологічних наук Корват Л.В.

підпис

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувачка кафедри: доктор педагогічних наук, професор
Артюшина М. В. _____
підпис

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність поняття мотивації персоналу та основні підходи до її вивченням.....	5
1.2. Система стимулювання в організації: основні принципи та інструменти.....	19
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	32
2.1. Обґрунтування концепції та методичного забезпечення взаємозв'язку мотивації персоналу та системи стимулювання в організації	32
2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих емпіричних результатів	38
Висновки до розділу II.....	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки.

В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Мотивація персоналу – це напрямок в управлінні співробітниками, який спрямований на формування у персоналу потреби у високопродуктивній праці.

Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

Об'єкт дослідження: мотивація персоналу та система стимулювання в організації.

Предмет дослідження: взаємозв'язок мотивації персоналу та системи стимулювання в організації.

Метою роботи є дослідження взаємозв'язку мотивації персоналу та системи стимулювання в організації.

Відповідно до мети сформульовано такі конкретні завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз понять мотивація персоналу та система стимулювання в організації.
2. Обґрунтувати та підібрати методичний інструментарій для дослідження мотивації персоналу та системи стимулювання в організації.
3. Провести емпіричне дослідження мотивації персоналу та системи стимулювання в організації.

4. Опрацювати та проаналізувати отримані емпіричні результати, зробити висновки.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі **методи дослідження**:

- теоретичні – аналіз наукової літератури з досліджуваної проблеми, який дозволив вивчити представлені у наукових джерелах теорії і концепції;
- синтез сутнісного змісту результатів дослідження;
- метод узагальнення для формулювання висновків;
- методи математичної статистики для обробки отриманих емпіричних даних з використанням комп'ютерної програми SPSS;

- емпіричні – метод психодіагностики, зокрема, було такі використано такі **методики**:

- 1) Методика діагностики «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (А.А.Реан)
- 2) Оцінка мотивації особистості (В. Герчиков)
- 3) Тест мотиваційної структури (Ф. Герцберг)
- 4) Авторська анкета на виявлення стимуляції в організації

Організація дослідження: дослідження проводилось у два етапи.

На першому підготовчому етапі уточнялась тема дослідження, було сформульовано об'єкт, предмет, завдання, визначено методи і методики дослідження, проводився теоретичний аналіз наукової літератури з питань дослідження, проводилося емпіричне дослідження.

На другому етапі було здійснено аналіз отриманих результатів, систематизація даних, оформлення дипломної роботи.

Експериментальну вибірку склали працівники ІТ-компанії (усього 30 осіб) віком від 19 до 47 років.

Обстеження проводилось за допомогою опитувальника у гугл-формі.

Робота складається зі вступу, 2-х розділів, висновків, викладених на -- сторінках, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ I.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття мотивації персоналу та основні підходи до її вивчення

В сучасному світі, де зміна єдиного курсу розвитку вимагає від організацій підтримки гнучкої структури та здатності пристосовуватися до змінних умов, вирішальним фактором успіху стає якість роботи персоналу. Для досягнення високої продуктивності та досягнення поставлених цілей, необхідно забезпечити ефективну мотивацію працівників, яка б дозволила їм зосередитися на розвитку власної компетентності та максимальної віддачі в роботі.

Мотивація персоналу є комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів та досягнення поставлених цілей. Основними внутрішніми факторами мотивації є самооцінка, почуття досягнення успіху, потреба у самореалізації та визнанні. Зовнішні фактори мотивації, у свою чергу, включають в себе фінансову компенсацію, можливості для професійного розвитку та зростання в кар'єрі, стабільність та безпеку в роботі.

Мотивація персоналу є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації. Ефективна мотивація допомагає підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу, покращити якість виробництва, зменшити кількість виробничих помилок та збільшити задоволеність працівників від своєї роботи та організації в цілому. В результаті цього досягається більш високий рівень конкурентоспроможності організації та доходів.

Мотивація персоналу є одним з ключових факторів успіху будь-якої організації. Вона визначає, як ефективно працюють працівники, наскільки вони задоволені своєю роботою і наскільки вони готові вкладати зусилля в досягнення спільних цілей. Отже, мотивація персоналу є ключовою складовою управління людськими ресурсами.

Однак, що саме розуміється під терміном "мотивація персоналу"? Мотивація персоналу - це процес стимулювання певної поведінки або дій працівників, які спрямовані на досягнення цілей організації. Мотивація персоналу включає в себе внутрішні та зовнішні стимули, які підштовхують працівників до досягнення результатів [1].

Основні підходи до вивчення мотивації персоналу можуть бути розділені на три групи: теорії потреб, теорії очікувань та теорії цінностей.

Перша група теорій відноситься до теорій потреб. Вони базуються на припущенні, що люди мають різні потреби, які впливають на їхню поведінку. Такі потреби можуть бути фізіологічними, соціальними, психологічними тощо. Найбільш відомими теоріями потреб є теорія А. Маслоу [3] та теорія Ф. Герцберга [2].

Теорії трудової мотивації зазвичай діляться на дві категорії:

- Змістовні (структурні) – відображають розбіжності дослідників щодо конкретного переліку та структури внутрішніх мотивацій (потреб, спонукань), характерних для окремих груп працівників;

- Процедурний – розглядає та підкреслює аспекти сприйняття та знання працівників про умови праці.

У свою чергу, змістовна теорія мотивації базується на системі внутрішньої мотивації, яка визначає деталі трудової поведінки працівника. До них відноситься класична теорія, основоположником якої є Ф. У. Тейлор [5], про те, що основною мотивацією до праці є висока зарплата, заснована на вищих результатах праці.

Трифакторна модель Д. Макклелланда [4], в якій він виділив три приблизно ідентичні категорії людської мотивації, кожна з яких може бути

поширеною у різних співробітників і в різних типах організацій: потреба у владі; бажання досягти успіху або досягнення цілей; потреба. потреба належати до команди, певної спільноти.

Змістовні теорії мотивації	
А. Маслоу	Розвиваючи теорію мотивації особистості, Маслоу класифікував потреби людей на первинні і вторинні, розташовуючи їх у вигляді п'ятирівневої ієрархічної структури.
Ф.Герцберг	Запропонував модель двох груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», пов'язані із запобіганням незадоволеності роботою, «мотивуючі фактори», пов'язані з характером і сутністю роботи.
Д. Макгрегор	Сформулював «ХУ-теорію», яка включає дві протилежні теорії – «Х» і «У». теорія «Х» розглядає людину, як безініціативного працівника, що пояснює необхідність примушення і матеріального заохочення як допоміжного засобу. Теорія «У» припускає, що в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати. Модель теорії «У» описує передову, творчо активну частину суспільства. Її порядок наступний:самоутвердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення.
У.Оучи	На основі японського досвіду управління, на додаток до теорій «Х» і «У», розробив теорію «Z», згідно якої, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого плану», тобто підприємства. Стимули теорії«Z» ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.
Д.Маккеланд	Не заперечуючи значності попередніх теорій, виявив найважливіші «вторинні потреби, які актуалізуються за допомогою достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання.
К.Альфендер	Автор теорії ERG (Existence, Related-ness, Growth). Це спроба уточнення й творчого розвитку теорії А.Маслоу. він виділяє три класи потреб: потреби існування, потреби зв'язку і потреби зростання.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікування базується на взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди.
Дж. Адамс	Теорія справедливості стверджує, що працівники оцінюють винагороду за результати своєї діяльності, порівнюючи його з оцінкою аналогічних дій по роботі.
Л.Портер Е. Лоуер	Комплексна процесуальна теорія, що містить елементи теорії очікування і теорії справедливості. Мотивуючими чинниками є: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності.
Дж.Аткінсон	Теорія результативної валентності, яка стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки.
Б. Скіннера	Теорія посилення мотивації, що відображає залежність від минулого досвіду людей. Схематичний механізм поведінки, згідно цієї теорії: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка.

Малюнок 1.1 – Основні теорії мотивації, які мали суттєвий вплив на формування сучасних концепцій стимулювання праці

Джерело складено автором на основі [10]

Двофакторна модель Ф. Герцберга являє собою аналіз серії інтерв'ю з 200 інженерами та бухгалтерами, яких просили детально описати події, які зробили їх повністю задоволеними або незадоволеними своєю роботою. Вони пов'язували викликані роботою позитивні емоції з виконанням певних завдань (фактори змісту роботи), а не зовнішні фактори, такі як умови праці. Водночас погані умови праці спричиняють незадоволення людей своєю роботою (контекстуальні фактори). Іншими словами, позитивні емоції були пов'язані з факторами, пов'язаними зі змістом роботи, а негативні – з ситуаційними факторами. Відповідно до теорії Ф. Герцберга, у людей є дві потреби: потреба уникнути страждань і потреба в психологічному зростанні. Існують також гігієнічні чинники, які допомагають запобігти незадоволеності співробітників роботою, і мотиваційні чинники, що визначають зміст роботи — визнання успіхів, підвищення відповідальності тощо. [2]

Друга група теорій відноситься до теорій очікувань. Вони базуються на припущенні, що люди мають різні очікування щодо того, як їхня поведінка впливає на досягнення результатів. Ці теорії стверджують, що люди будуть ставити більш високі цілі і прикладати більше зусиль, якщо вони вірять, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату. Однією з найбільш відомих теорій очікувань є теорія В. Врума про мотивацію досягнень, де рівень трудової мотивації безпосередньо залежить від реалізації очікувань працівника між витратами праці, результатами, винагородою та величиною винагороди.

У таких теоріях трудова мотивація розглядається як підсистема процесу управління, в якій діє сама мотивація формується під впливом конкретних організаційних умов, особистісних якостей і зовнішніх систем стимулювання - стимулів, які пред'являються працівникам керівництвом підприємства.

Третя група теорій відноситься до теорій цінностей. Вони базуються на припущенні, що люди мають різні цінності, які впливають на їхню поведінку.

Ці теорії стверджують, що люди будуть ставити високу цінність на те, що є для них важливим і приємним. Однією з найбільш відомих теорій цінностей є теорія Е. Деккера про відносини до роботи.

Загалом теорія справедливості, дуже схожа на першу, підкреслює, що винагорода будь-якого працівника відносна і залежить не тільки від стандартів споживання, які він сформував, і рівня цін споживчого ринку, а й від ринку професійної праці та стабільних цін. організацій з урахуванням рівня оплати праці.

Модель Е. Лоулера, що поєднує теорію очікування та теорію справедливості. У наведеній моделі мова йде про систему винагороди за результатами праці самого працівника, тобто систему розподілу праці, розроблену всередині організації. [6]

У сучасній ситуації світової економічної кризи головним завданням кожної країни є забезпечення належної конкуренції на ринку. Така політика змушує організації дотримуватися стратегій, які можуть допомогти підприємствам отримати міцну позицію, консолідувати позиції та розвиватися в умовах гнучкої та динамічної ринкової конкуренції. У цьому контексті організації об'єктивно повинні вести свою діяльність таким чином, щоб бізнес міг досягти максимальної продуктивності та прибутковості. Для досягнення таких результатів одним з найважливіших питань для організацій є правильний підбір і ефективне управління людськими ресурсами.

Кожна з цих теорій має свої переваги та недоліки, але усі вони спрямовані на вивчення того, що мотивує людей до досягнення цілей. Вивчення мотивації персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки підходи до мотивації можуть бути різними залежно від конкретної організації та її культури.

На сьогоднішній день існує кілька підходів до визначення самого поняття мотивації та її складових. Так, Х. Хекхаузен визначає мотивацію як «процес вибору між різними можливими діями, процес, що регулює, спрямовує дію на досягнення специфічних для даного мотиву цільових станів

і підтримує цю спрямованість». Ф. Лютенс говорить про те, що «Мотивація – це процес, що починається з фізіологічної чи психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку чи створює спонукання, спрямоване досягнення певної мети чи винагороди».

Деякі автори вказують, що розглядати поняття мотивації необхідно з двох точок зору:

1) Мотивація – це система факторів, що викликають активність організму та визначають спрямованість поведінки людини. Сюди включаються такі освіти, як потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення;

2) Мотивація – це характеристика процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні.

Окремо виділяють поняття мотивація праці та визначають її як «прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) у вигляді трудової діяльності». І говорять про те, що тоді «до структури мотиву праці входять: потреба, яку хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудову дію, необхідне отримання блага»; Вартість – витрати матеріального та морального характеру, пов'язані із здійсненням трудового впливу.

Отже, якщо аналізувати визначення мотивації різних авторів, можна виділити кілька понять, які є ключовими у процесі мотивації: потреба, мотив, стимул. Потреба – це стан потреби у чомусь. Вони активізують організм, спрямовують його на пошук того, що зараз необхідно організму.

Реальними, співвідносними з середовищем формами прояви потреб виступають претензії та очікування. Домагання є звичний, детермінуючий поведінка людини рівень задоволення потреб. За підсумками однієї й тієї потреби можуть сформуватися різні домагання і очікування. Так, у однієї людини первинна потреба у харчуванні може бути задоволена за допомогою дешевих бутербродів, у однієї ж її нормальне задоволення передбачає вишуканий обід у дорогому ресторані.

Очікування конкретизують домагання стосовно реальної ситуації та певної поведінки. Грунтуючись приблизно на однакових домаганнях, очікування можуть істотно відрізнятись.

Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як буде здійснено цю дію. Потреба може бути одна, але дії щодо її задоволення у різних людей можуть бути відмінними. Таким чином, вихідною ланкою механізму мотивації є потреба.

Стимули виконують роль важелів впливу, що викликають дію певних мотивів. Стимулювання – пробудження, посилення чи прискорення думки, почуття та дії.

Досить важливим моментом є розмежування понять мотив та стимул. Мотив характеризує прагнення людини отримувати певні блага.

Стимул – самі ці блага. Стимул може і перерости в мотив, якщо він вимагає від людини неможливих дій. Наприклад, пропозиція бригаді будівельників великої грошової суми за спорудження складного мосту через річку не буде для них мотивом дій, якщо вони не мають необхідної для цього кваліфікації і якщо у них немає ні техніки, ні чогось іншого, що потрібно для будівництва. Таким чином, стимул безпосередньо орієнтований на потребу, її задоволення, мотив є головною сполучною ланкою, яка за певних умов поєднує стимул і потреби. Для виникнення цього зв'язку необхідно, щоб стимул був більш менш усвідомлений і прийнятий працівником.

Таким чином, при всьому значенні стимулів та стимулювання з психологічної точки зору саме мотив, а не стимул сам по собі, спонукає та спрямовує діяльність людини. Стимул, стимуляція, стимулювання є щось зовнішнє стосовно людини.

Стимулювання у принципі відрізняється від мотивування. Різниця полягає в тому, що стимулювання виступає засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивування.

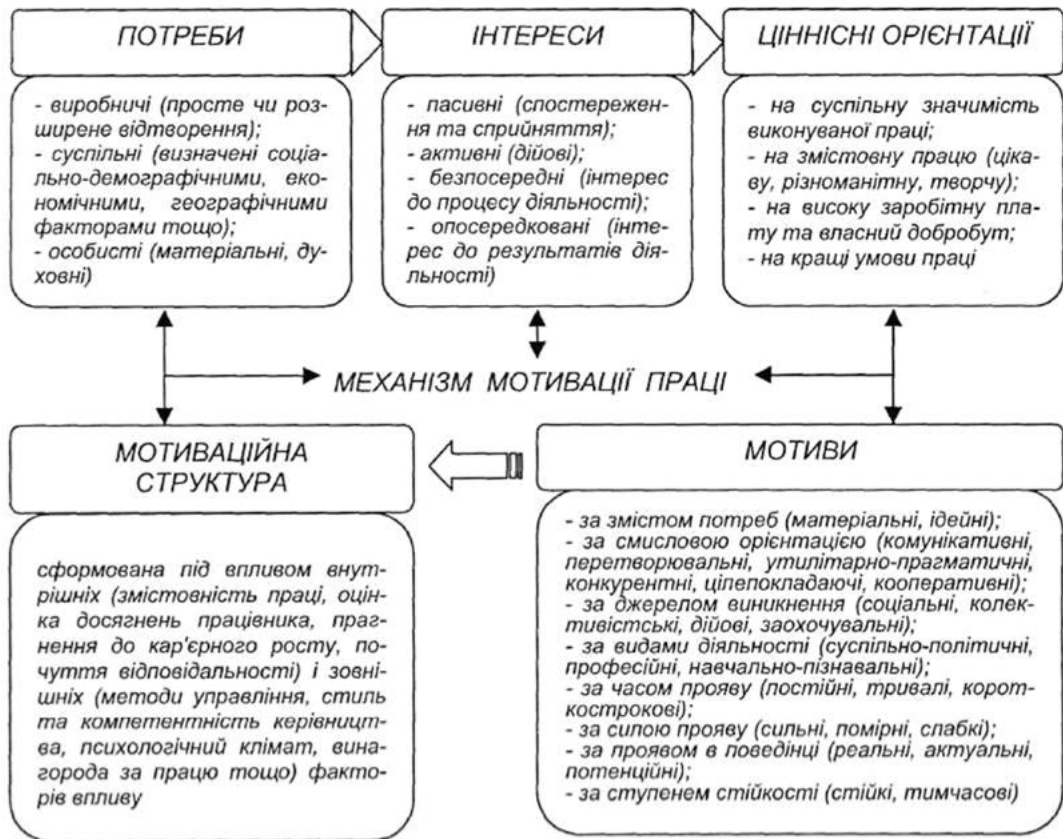
Вагомий внесок у формування та розвиток теоретичних і прикладних положень у сфері стимулювання підприємництва зробили багато вітчизняних

та зарубіжних вчених, серед яких: Вознюк А., Тарасенко В., Бандура С., Богиня Д., Грішнова О., Данюк В., Дмитренко Г., Тейлор Ф., Мейо Е., Маслоу А., Файоль А., Хекхаузен Х., Герцберг Ф., Колот А. У роботах цих та інших авторів розглянуто зміст сутності стимулювання, описано його структуру та послідовність, розкрито способи вибору методів стимулювання за типами керівника, виділено фактори, що впливають на ефективність використання стимулювання, та інструменти стимулювання виділено. Проте деякі важливі для поставленої теми завдання залишаються невирішеними.

Насправді ефективність тієї чи іншої системи стимулювання значною мірою залежить від керівництва підприємства, а ефективна система стимулювання дозволяє досягти цілей, які стоять перед організацією. У той же час дуже важливо сформулювати відповідну для підприємства систему заохочення та вибрати відповідний метод заохочення для кожного працівника. В основному, керівництво організації має постаратися вибрати, як мотивувати кожного співробітника на виконання основних завдань. Головне – зробити правильний вибір, усунути здогади з плану управління та направити працівників до цілей організації.

Не існує єдиної «правильної» системи заохочення, яка дозволить організації максимізувати продуктивність і внесок кожного працівника в досягнення цілей організації. Будь-яка система заохочення має свій термін дії просто тому, що переваги та потреби кожної людини змінюються з часом, і ці переваги та потреби можна задовольнити завдяки їхній роботі для досягнення цілей організації.

У загальному вигляді побудова механізму стимулювання персоналу організації – це процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єктів стимулювання (працівників) і організації.



Малюнок 1.2 – Формування механізму мотивації праці

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Одним із показників ефективності стимулювання є рівень задоволеності працівника роботою, який є оцінкою якості роботи за критеріями задоволення важливих і нагальних потреб працівника.

Механізм стимулювання повинен базуватися на врахуванні специфіки персоналу компанії, включаючи потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації співробітників, а також на врахуванні існуючої в організації структури управління персоналом, факторів впливу внутрішніх і зовнішніх організацій, традицій і історія, сформована в компанії досвід роботи.

Стимули для бізнесу повинні вирішити деякі складні питання, серед яких можна виділити:

- Визначити обставини, що визначають структуру механізму стимулювання, конкретизуючи його природу в даних соціальних умовах.

- Середовище, оцінка впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на мотивацію працівників;
- Виявлення можливості спонтанної або навмисної зміни факторів залежно від умов розвитку виробничої системи;
- Вибір ефективних методів впливу на мотивацію, їх розумно складні комбінації;
- Вибрати відповідний набір інструментів для впливу на трудову поведінку людей і розвинути важливі функції цього набору інструментів;
- Визначення джерел стимулювання в управлінні (організації праці, принципи громадського партнерства, можливості корпоративної соціальної політики);
- Оцінити ефективність політики стимулювання суб'єктів господарювання [8].

Розв'язання означених питань являє собою процес формування мотиваційного механізму на підприємстві, який починається з виявлення і подальшої конкретизації факторів та відображають їх вплив показників, що впливають на рівень мотивації персоналу. Висновки, зроблені на цьому етапі, укладаються в основу побудови мотиваційної моделі, що враховує підбір методів та інструментів зазначеного впливу.

Основним чинником процесу стимулювання є організація заробітної плати та оплати праці. Основною функцією заробітної плати є відтворювальна та стимулююча. Варто зазначити, що деякі автори згадують і про регуляторні функції.

Однак функція соціальної справедливості часто залишається поза увагою. Основою функції є оплата праці.



Малюнок 1.3 – Механізм мотивації праці персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Ключовим результатом існування механізмів стимулювання на організаційно-управлінському рівні, на відміну від суб'єктивно-індивідуального, є не створення стимулів, а коригування структури стимулів для найму людей відповідно до цілей, поставлених керівництвом організації. [11]

Таблиця 1.1 – Основні методи стимулювання праці

Метод стимулювання	Зміст
Заробітна плата	<ol style="list-style-type: none"> 1) заробітна плата працівника (основна заробітна плата та додаткова заробітна плата); 2) Нагороди; 3) бонус за професійну майстерність; 4) доплати за важкі умови праці; 5) субсидії на неповний робочий день; 6) Оплата понаднормової роботи в нічний час; 7) Користь для годуючих матерів і підлітків; 8) оплата понаднормової роботи за надурочну роботу, святкові дні та надурочну роботу в неділю; 9) Додаткові витрати на управління командою; 10) Відпускні виплати або компенсації
Різні бонуси	Одноразова виплата з прибутку організації, призначена для виплати винагороди тощо. Прикладом за кордоном є різдвяна чи новорічна премія, зазвичай пов'язана зі стажем і зарплатою. Існують різні види премій: річні премії, премії за вислугу років, премії за відсутність прогулів.
Участь в акціонерному капіталі	Купуйте акції та збирайте дивіденди. Купуючи акції зі знижкою або отримуючи акції безкоштовно частка
Участь у прибутку	Фонди заохочення утворюються шляхом встановлення часток прибутку. Для тих, хто може вплинути на підсумковий результат. Зазвичай це менеджери, частка прибутку яких визначається їх становищем у службовій ієрархії.
Плани додаткових виплат	Здебільшого планується зв'язок із співробітниками збутової організації та стимулювання збутового конвеєру для максимізації продажів. Приклади включають подарунки від компанії, особисті витрати тощо.

Джерело: побудовано на основі [11]

Звичайно, поява участі співробітників підвищує їх зацікавленість в успішній роботі і відкидає опортуністичну поведінку. Однак при цьому не враховується важливість участі рядових працівників у вирішенні проблем управління.

Отже, мотивація персоналу є важливим елементом успішного управління людськими ресурсами. Для досягнення цілей організації необхідно враховувати різні підходи до мотивації та використовувати той, який відповідає потребам конкретної організації та її персоналу. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, тому важливо використовувати комплексний підхід, щоб забезпечити ефективну мотивацію персоналу.

Одним з ключових елементів успішної мотивації персоналу є визнання та винагорода за досягнення цілей. Це може включати в себе фінансову компенсацію, надання можливості для професійного розвитку та зростання в кар'єрі, а також підвищення самооцінки та підтримки з боку колег та керівництва.

Окрім того, важливим елементом мотивації є створення сприятливих умов роботи, включаючи налагодження комунікації між керівництвом та працівниками, забезпечення дотримання принципів справедливості та рівності, надання можливості для прояву творчості та ініціативності.

Отже, вивчення мотивації персоналу та використання різноманітних підходів до неї є важливим елементом успішного управління людськими ресурсами. Це допомагає підвищити ефективність працівників, збільшити продуктивність та досягнення цілей організації.

Потреби в принципі можна класифікувати як первинні та вторинні. Первинні потреби є за своєю природою фізіологічними, уродженими.

Наприклад, потреби в успіху, повазі, прихильності, владі і потреба в приналежності до чого-небудь. По теорії А.Маслоу всі ці потреби можна розташувати у вигляді суворой ієрархічної структури:

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Вони включають потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку і сексуальні потреби.

2. Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.

3. Соціальні потреби, іноді звані потребами в причетності, - це поняття, яке включає почуття приналежності до чогось чи комусь, почуття, що тебе приймають інші, почуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки.

4. Потреби в повазі включають потреби в самоповазі, особистих досягнень, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні.

5. Потреби самовираження - потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості [2, с. 32].

Іншою моделлю мотивації, яка робила основний акцент на потреби вищих рівнів, була теорія Давида МакКлелланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади попадає кудись між потребами в повазі і самовираженні. Люди з потребою влади найчастіше виявляють себе як відверті й енергійні люди, що не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати початкові позиції. Часто хороші оратори і вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших. Управління дуже часто залучає людей з потребою влади, оскільки воно дає багато можливостей виявити і реалізувати її.

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.

Теорія очікувань, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети.

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 [9, с.39].

1.2 Система стимулювання в організації: основні принципи та інструменти.

Крім поняття мотивації праці, існує також поняття стимулювання праці. Вони тісно пов'язані і доповнюють один одного. Іноді як метод управління працею спрямованість стимулювання і заохочення протилежна: перша - на зміну існуючого стану, друга - на закріплення, але при цьому вони доповнюють одна одну [8].

Різниця між мотивацією та стимулом (рис 1.4) [12] [13] [14] [15]

Визначення поняття «стимулювання»	Автор	Ключове слово
Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.	Колот А.М. Леонтьев А.Н.	Вплив на зовнішні обставини
Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.	Авчиренко Л.К., Матрусова Т.Н.	Вплив за допомогою зовнішнього предмету

Малюнок 1.4 – Визначення поняття стимулювання

Джерело розроблено автором на основі [12] [13] [14] [15]

Метою стимулювання праці є розвиток системи попиту людей, структури особистих інтересів, демонстрація здібностей працівника та підвищення його економічної та соціальної відповідальності. давати нагороди.

Щоб повноцінно виконувати свою роль, у суспільній свідомості необхідно подолати простий підхід до людей як до особистостей, порівнюючи вигоди від підвищення матеріального добробуту з тягарем більш інтенсивної та напруженої роботи. Такий підхід (на жаль, найпоширеніший) обмежує систему заохочення заробітною платою, винагородами та можливостями «товаризації» доходу. Етичні, творчі стимули до праці вважаються менш важливими і зазвичай їм відводиться другорядна роль [16].

У той же час соціальні чинники мають велике значення і тоді, коли ставиться завдання істотно підвищити інтенсивність і якість суспільно необхідної праці для забезпечення кращого використання виробничо-трудоного потенціалу - узгодження індивідуальних інтересів у поєднанні з колективними, створення сприятливих умови для розвитку особистості. Для справжнього управління інтересами і їх передачі необхідно забезпечити спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів [16].

Практика такої системи стимулювання праці, перевіреної досвідом не тільки українських, а й зарубіжних компаній, значно підвищує ефективність матеріальних благ. Цей досвід підтверджує, що якщо заробітна плата компенсує брак креативності роботи, нерозвинені форми участі працівників в управлінні підприємством, слабку соціальну інфраструктуру та подібні явища (наприклад, суворі та непривабливі умови праці).



Малюнок 1.5 – Основні функції стимулювання праці

Джерело: складено автором [16]

За останні роки фахівці в області управління персоналом освоїли нові способи мотивації співробітників. Використовуються не тільки класичні матеріальні стимули у вигляді грошових премій і високих зарплат, а й нематеріальні методи стимулювання. До них відносяться організаційний і морально-психологічний підходи.

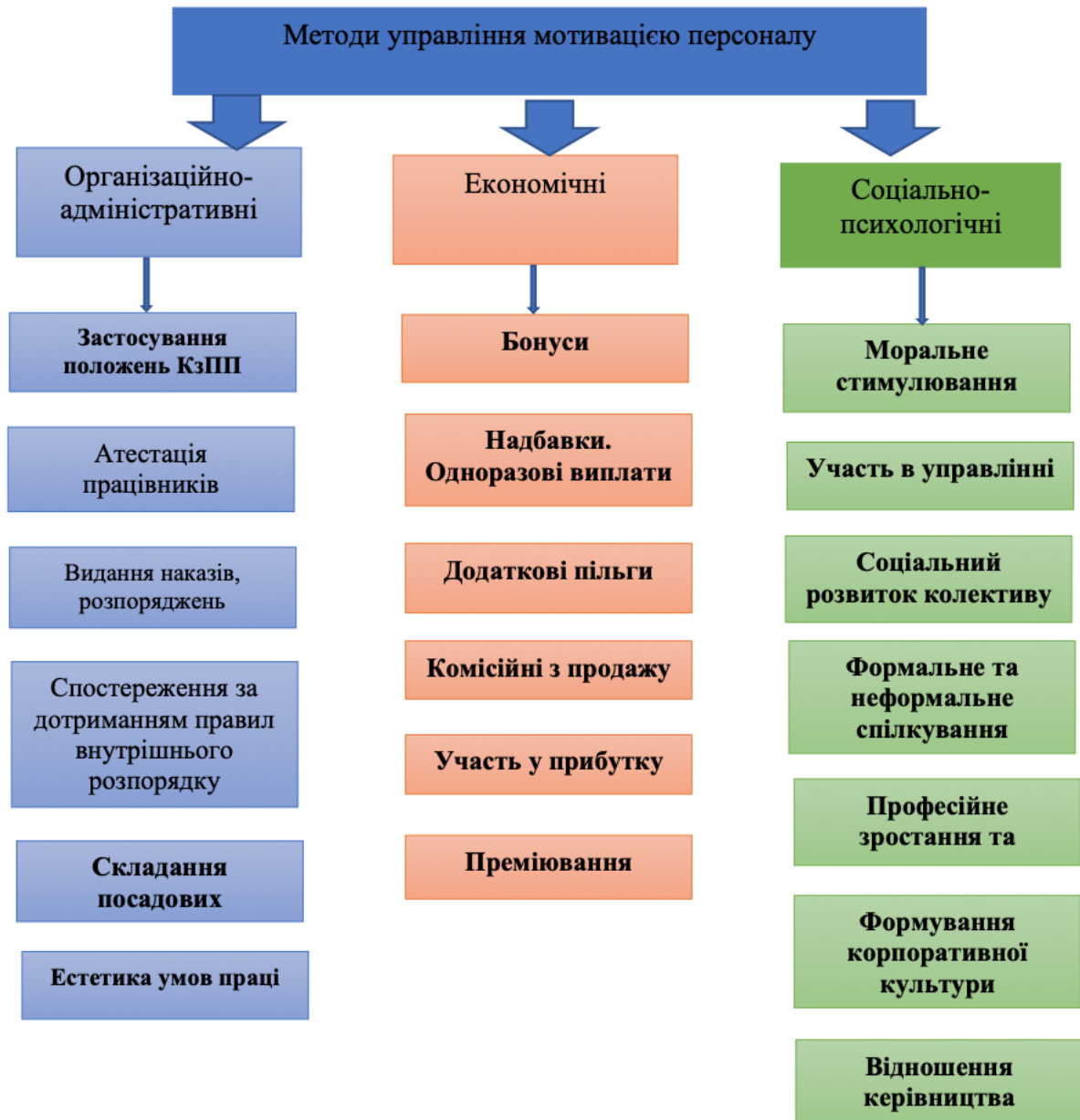
Методи трудової мотивації подібні до тих, що використовуються в загальному управлінні персоналом. Серед цих методів виділяють загальні методи, які широко застосовуються в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, усім народним господарством), такі як: адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість окремих приватних методів. Управління персоналом, у тому числі стимулювання праці, має формуватися за принципами системного підходу та аналізу з метою впливу на весь колектив підприємства, ув'язки окремих рішень у підсистемах з з урахуванням їх впливу на всю систему підприємства в цілому по відношенню до співробітників. Аналіз і прийняття рішень з враховує фактори зовнішнього і внутрішнього середовища в усіх взаємозв'язках.

1. Заходи господарювання. Ці методи характеризуються безпосереднім впливом суб'єкта на об'єкт управління. Адміністративний підхід акцентує увагу на таких поведінкових мотиваціях, як важливість трудової дисципліни, почуття відповідальності, бажання особи працювати на підприємстві, культура трудової діяльності.

2. Економічний метод. В результаті цих методів було введено матеріальне стимулювання колективу та частини працівників. Економічний підхід - Як елемент господарського механізму підприємство може ефективно розвиватися. Це цілий набір стимулів для мотивації співробітників на хорошу роботу. Серед цих методів виділяють такі [17]:

- методи, які використовує державна адміністрація (регіональна та національна податкові системи, кредитно-фінансові механізми);

- Методи, що використовуються організацією (економічні норми господарської діяльності, системи матеріального стимулювання працівників, системи відповідальності за якість і ефективність роботи, участь у прибутках і капіталі).



Малюнок 1.6 – Методи управління мотивацією персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [18]

3. Соціально-психологічний підхід. Соціальні підходи стосуються соціальних відносин і мають моральні та психологічні наслідки. З їх допомогою активізуються громадянсько-патріотичні почуття та регулюються цінності ставлення керівництва.

Орієнтувати людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральних стимулів, соціального планування та соціальної політики в організаціях. В основі соціально-психологічного підходу до управління лежить використання моральних стимулів до праці та впливу на індивідів за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення управлінських завдань у усвідомлені обов'язки, тобто внутрішні потреби людини. Ці методи включають [19]:

- Розвиток колективу з урахуванням індивідуальності та типів особистості співробітників, створення спокійного психологічного клімату, робочої атмосфери. Тут для хорошої мотивації важливо пам'ятати, що кожен підходить до роботи по-різному. Керівники повинні звернути особливу увагу на ставлення працівників до праці як до об'єкта. На цих принципах повинні будуватися колективні відносини [19].

- Ваш приклад для наслідування як лідера - Вашим співробітникам. По-перше, це імідж керівника, який у компанії з хорошими та успішними керівниками має мотиваційний вплив на самовираження та залученість співробітників у роботу. Крім того, особистий приклад часто формує авторитет керівника, який важливий для виконання інших функцій управління персоналом.

- Керівні умови, тобто місія, організація та її завдання. Обов'язок будь-якого співробітника знати ці завдання, тому що, виконуючи індивідуальні потреби, він також прагне досягти цілей, які стоять перед усією компанією.

- Затвердити співробітників для участі в управлінні.

- Задоволення культурних і духовних потреб є можливістю соціальної взаємодії співробітників. Багато керівників, які роблять ставку на співробітників своїх компаній, переважно компаній, які не займаються

матеріальним виробництвом, а надають послуги населенню, намагаються у вільний час проводити заходи, спрямовані на організацію дозвілля співробітників та їх сімей, або святкування святкових заходів живих компаній, Або співробітників, які виділяються - спільні походи в кав'ярні, кіно і т.д. Ці підвищення вважаються більш важливими, ніж грошові стимули, які застосовуються до деяких працівників, з точки зору підвищення мотивації до роботи. Треба сказати, що заробітна плата на цих підприємствах відносно висока.

- Встановлювати соціальні норми поведінки та соціальні стимули для розвитку співробітників. Люди в основному дотримуються будь-яких моральних правил і норм. Ці норми важливі не тільки в повсякденному житті, але і в робочих колективах. На цій основі керівництво компанії розробляє норми соціальної поведінки на робочому місці, або за угодою між працівниками та керівництвом, або за традиціями, які склалися протягом багатьох років – у деяких випадках сприяє покращенню соціального та етичного клімату в робочій силі та діє як основний мотиватор

- Встановіть етичні санкції та стимули, ефективно поєднання хороших і поганих стимулів. Моральні санкції, такі як догани та промови, мають мотивуючий вплив у компаніях, що народилися завдяки давнім традиціям.

– Соціальна профілактика та соціальний захист працівників – це безкоштовна медична допомога, безкоштовні авіаквитки, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, компенсація проїзду та інші види морального заохочення. Але ці форми соціального захисту мають певні стимули на підприємствах, де ціни на робочу силу низькі й потрібні додаткові грошові стимули.

Окремо можна сказати про духовно-моральний підхід, який багато в чому відноситься до радянської моделі мотивації працівників. Це орієнтація на глобальні цілі, виражені у формі гасла. Щоб задовольнити високопоставлені потреби деяких співробітників з точки зору важливості та успіху, керівництво компанії має визначити головні цілі компанії та

сформулювати політику досягнення цих цілей за допомогою духовних та етичних методів [20].

Підводячи підсумок, можна сказати, що мотивація – це процес активізації мотивації співробітників (внутрішня мотивація) та формування мотиваційних факторів (зовнішня мотивація) для сприяння їм працювати краще [20]. Завдання мотивації полягає у формуванні комплексного механізму спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей з максимальним ефектом. Стандартний опис процесу стимулювання включає такі поняття:

- потреба;
- мотивація;
- Цільовий.

Мотивації, що рухають людьми, складні, піддаються частим змінам і формуються під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів — здібностей, освіти, соціального статусу, матеріального становища, думки оточуючих тощо. Через це нелегко передбачити поведінку членів команди у відповідь на різні системи заохочення.



Малюнок.1.7 – Методи мотиваційного механізму працівників

Джерело: побудовано на основі [9]

Існують різні способи мотивації співробітників компанії, залежно від розвитку системи стимулювання компанії, загальної системи управління та специфіки самої компанії.

Механізми стимулювання високої трудової поведінки наступні: - грошові стимули;

- спосіб організації;
- Морально-психологічний.

Найбільш відомий спосіб матеріального стимулювання - особисті винагороди.

Доцільно заздалегідь визначити відсоток премії за підсумками року і порівняти його з результатами роботи співробітника. У більшості випадків розмір премії становить не менше 30% посадового окладу, при цьому надбавка для низового складу повинна складати 10-30%, для середньої ланки - 10-40%, для вищої ланки - 15% - 50% [12].

Сучасна практика зарубіжних країн та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до серйозних змін у системі стимулювання персоналу.

Працівники, особливо працююча молодь, мають інші ціннісні орієнтації, які спонукають до трудової мотивації. Пропонується як самоактуалізація, так і саморозвиток (нематеріальні стимули) [12].

Збагачення і гуманізація змісту праці відбувається також через міжпрофесійне просування працівників з метою оволодіння новою, більш складною і творчою професією.

Так, програма гуманізації праці може включати заходи щодо переведення працівників іншої професії, робота яких приблизно такого ж рівня складності, на робоче місце підприємства з метою поліпшення умов праці, охорони здоров'я працівників, профілактики професійних захворювань тощо. Здійснення такого переходу передбачає професійну перепідготовку працівників, подальший розвиток персоналу [21].

Розглянемо практичний підхід до нематеріального стимулювання праці виробничого персоналу фірми на багатьох сучасних фірмах (рис. 1.6) [21]

Метод	Переваги	Недоліки
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиківки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молодого подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту	Дуже витратний метод
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Нагадування про найкращих працівників	Підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу	Вимагає великих матеріальних витрат
Видавництво корпоративних газет		
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	-
Подарунки до свят	Підвищує лояльність співробітників	Вимагає фінансових витрат
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

Малюнок 1.8 – Поширені методи нематеріального стимулювання (переваги та недоліки)

Джерело: побудовано на основі [21]

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращуються

Умови праці, що роблять їх безпечними для здоров'я працівників і сприяють демократизації управління, тобто участі працівників в управлінні організацією. Підходи до нематеріального стимулювання людського розвитку, пов'язані з участю працівників і спеціалістів в управлінні організацією, дозволяють більш адекватно задовольнити людські потреби вищого порядку

(потреби приналежності та участі, потреби у визнанні, самоствердженні та самовираженні), тим самим гарантуючи, що вони Подальший розвиток [21].

З точки зору розвитку талантів, участь працівників в управлінні підприємством вигідна як працівникам, так і роботодавцям. Таким чином, участь людини в управлінні виробництвом сприяє задоволенню потреб працівників у визнанні та самоствердженні, збереженні, а в деяких випадках і підвищенні їх соціального статусу в трудовому колективі. Залучення працівника до управління організацією спонукає його постійно підвищувати свій рівень професійних навичок, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності. Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівники мають більше можливостей для отримання нових знань, умінь і навичок, розширення професійного кругозору. Участь працівника в управлінні організацією дозволяє йому спілкуватися з професіоналами для вирішення певних виробничих завдань, обмінюватися передовим досвідом роботи, взаємозбагачуватися і забезпечувати свій подальший розвиток [21].

Висновки до розділу I

За результатами досліджень теорії стимулювання праці підприємства можна зробити такі висновки:

1. Ринкові процеси передбачають зміни в економічній структурі підприємств, які пов'язані із встановленням абсолютно нової системи стимулювання та стимулювання праці у сфері трудової діяльності. Мотивація праці — це система внутрішніх і зовнішніх впливів, яка спонукає працівників до ініціативності в досягненні особистих і корпоративних цілей. Мотивація праці передбачає створення механізму, за якого позитивна трудова діяльність дає певні, заздалегідь задані результати, які стають необхідними і достатніми умовами для задоволення важливих, соціально зумовлених потреб працівника та формування його мотивації до праці. Якщо працівник мотивований, він зацікавлений, таким чином створюється ситуація, в якій він звертається до загальних цілей підприємства, задовольняє індивідуальні потреби та свідомо обирає певну поведінку.

2. Сучасні методи заохочення, які зараз застосовуються, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть спростувати їх. Матеріальна мотивація стоїть на першому місці, і вона відіграє абсолютно важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, але це не означає, що нематеріальна мотивація і стимули є другорядними. Компетентний працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його праці високо оцінені ним самим і суспільством.

3. Стратегія управління персоналом, як пріоритетний напрямок формування конкурентоспроможної, високоспеціалізованої, відповідальної та згуртованої робочої сили, сприяє реалізації довгострокових цілей та реалізації загальної корпоративної стратегії. Невід'ємною частиною стратегії управління та розвитку компанії є мотивація співробітників.

Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного працівника призведе до підвищення продуктивності праці, а відтак – до досягнення бажаних цілей основної місії підприємства та досягнення – максимально можливого прибутку.

РОЗДІЛ II

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

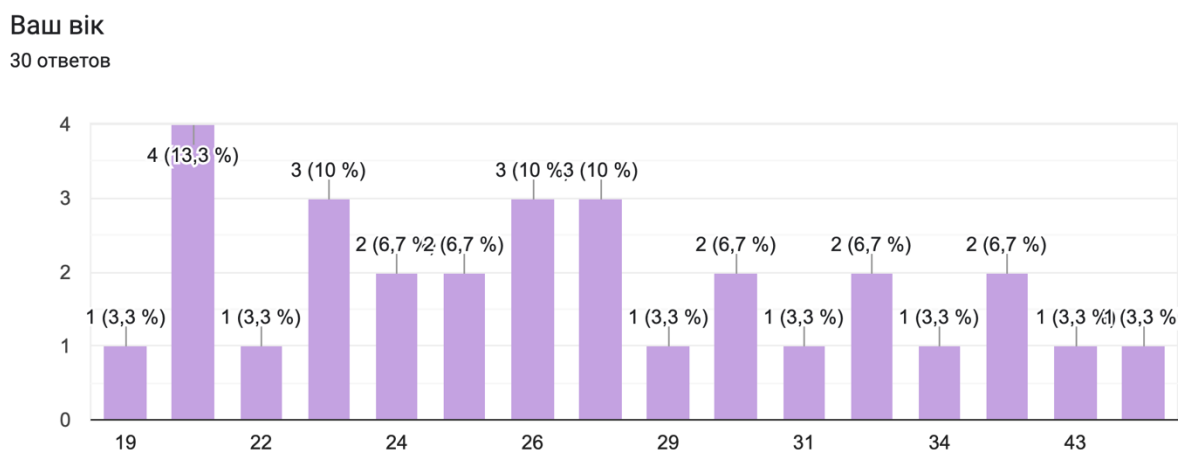
2.1. Обґрунтування концепції та методичного забезпечення взаємозв'язку мотивації персоналу та системи стимулювання в організації

Емпіричне дослідження було змодельоване та реалізоване відповідно до основних принципів психології і психодіагностики.

Програма емпіричного дослідження реалізувалася у два етапи. На першому підготовчому етапі уточнялась тема дослідження, було сформульовано об'єкт, предмет, завдання, визначено методи і методики дослідження, проводився теоретичний аналіз наукової літератури з питань дослідження, проводилося емпіричне дослідження.

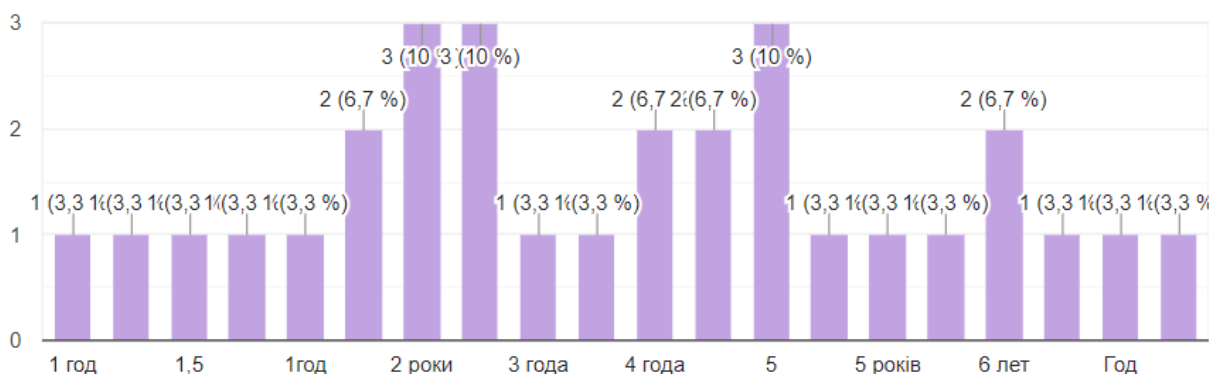
На другому етапі було здійснено аналіз отриманих результатів, систематизація даних, оформлення дипломної роботи.

Експериментальну вибірку склали працівники ІТ-компанії (усього 30 осіб).



Таблиця 1. Вік опитуваних працівників

На другому етапі здійснено дослідження специфіки зв'язків типів мотивації із підприємницькими здібностями, комунікативними, організаторськими схильностями, командними ролями.



Таблиця 2. Досвід роботи працівників у компанії

Використані методи I етап – визначення типів мотивації у працівників виробничих колективів відповідно до рівнів прояву мотивації успіху та мотивації уникнення невдач.

Методика діагностики «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (А.А.Реан). Тест ще називають «Мотивація успіху і боязнь невдачі». Тестований може відповідати «Так» або «Ні». Позитивну відповідь включає як тверде твердження, якщо тестований повністю згоден з тезою, так і відповідь «скоріше так», якщо він не впевнений у відповіді, але більше схиляється до позитивної відповіді. Так само слід розцінювати заперечення: це і тверде «Ні» і «скоріше ні, ніж так».

Тестований не повинен довго роздумувати над відповідями: потрібно думати швидко, відповідати відразу те, що приходить на розум. Такі відповіді правдивіше, відвертіше. А значить, більш корисні для тестування.

Відповіді кожного фахівця компанії порівнюють з ключем до тесту. Якщо відповіді збігаються, то додається 1 бал. Кількість балів підсумовується. Отримане число - результат тесту.

Цей тест допомагає визначити мотиваційний тип особистості. Респондент відповідає на 15 запитань тесту. На кожне питання можна дати тільки одну відповідь.

Мотивація на невдачу відноситься до негативного типу. Це праця, щоб уникнути покарання / осуду. У співробітника негативні очікування з приводу результатів його праці. Перед початком роботи людина вже подумки настроюється на невдачу: боїться зробити помилку, продумує способи уникнути відповідальних доручень. Про способи досягнення успіху такий фахівець не замислюється. Такі люди невпевнені в собі, ледве стримують підвищену тривожність. Якщо їм довіряють відповідальні завдання, то це провокує у них паніку. Але одночасно такі працівники виявляють відповідальність.[5]

Мотивація на удачу відноситься до позитивного типу. Співробітники сподіваються на успіх і прагнуть до конструктивного результату. Відчувають потребу в досягненні поставлених цілей. Це відповідальні кадри, які впевнені в своїх силах, ініціативні в справах, цілеспрямовані і наполегливі на шляху до успіху.

Спроби «вирахувати» мотивацію нагадують прагнення виміряти незмірну. Для аналізу ступеня мотивованості співробітників використовують різні методи: тестування, анкетування, проведення опитувань, заповнення таблиць, організація експериментів і інші прийоми.

Такі методи дозволяють визначити «узагальнені мотиви», які підвищують або знижують мотивацію.

Для вивчення ступеня задоволеності співробітників використовують опитування. Це може бути інтерв'ю або анкета. Вони засновані за єдиним принципом: з усіх запропонованих мотивів член колективу вибирає найбільш привабливі або оцінює їх.

Опитування також містять прямі запитання: наскільки працівникові подобається поточна робота, стосунки з колегами, оцінка стилю керівництва

та інше. Для оцінки мотивації менеджерів, керівників відділів використовують діагностичне інтерв'ю.

Методика «Оцінка мотивації особистості (В. Герчиков)».

Відповідно до теорії вченого В.герчикова, існують два мотиваційних класи:

- Унікаюча мотивація. Співробітник прагне уникнути потенційних небажаних наслідків своєї поведінки.
- Досяжна мотивація. Працівник прагне досягти поставлених цілей, його поведінка відповідає цілям.

До унікаючого класу відносять люмпенізований тип персоналу (ЛЮ). Такі працівники не перебірливі: виконують ту роботу, яка є; погоджуються на низьку зарплату, якщо інші колеги отримують стільки ж; мають невисоку кваліфікацію, перешкоджають її підвищенню; мають низьку активність і не схвалюють чужу ініціативу; прагнуть мінімізувати власну відповідальність і докласти якомога менше зусиль в роботі.

До досяжної мотивації відносять такі типи:

- Інструментальний (ІН).
- Професійний (ПР).
- Патріотичний (ПА).
- Хазяйський (ХО).

Характеристики типів:

- ІН більше цікавиться ціною, а не змістом праці. Праця для нього є інструментом для задоволення інших потреб. Прагне самостійно заробляти. Чи не чекає «подачок», чекає обґрунтовану оплату праці.
- ПР цінує, перш за все, цікавий зміст роботи. Не бажає трудитися над нецікавими проектами незалежно від запропонованої оплати. Шукає можливості для самовираження, береться за складні завдання. Прагне здобути професійну визнання.
- ПА цінує суспільне визнання, виділення його як незамінного фахівця. Йому необхідна ідея для руху вперед.

- ХО не боїться відповідальності, приймає її за власною ініціативою. Прагне діяти на свій розсуд і уникає контролю.

На основі результатів проведених досліджень було розроблено теорію двох факторів Фр. Герцберга. Відповідно до цієї теорії фактори, які отримали в результаті дослідження, поділяються на гігієнічні та мотивуючі. Фактори гігієни (зовнішні чинники) – це той мінімум, який необхідний співробітнику для того, щоб продуктивно працювати і виконувати свої функції та завдання. Їх ще називають також факторами здоров'я. Вони з навколишнім середовищем, у якій здійснюється сама робота. До цієї групи факторів відносять:

- економічні (гідна зарплата, оплачувана відпустка, регулярні премії, пільги: соціальні та пенсійні; оплачувані компанією курси підвищення кваліфікації);

- фізичні (нормальні умови праці, зручне розташування місця для роботи, естетика робочого місця, температурний режим, ступінь освітленості, санітарні умови та інших.);

- соціальні (взаємини у колективі, корпоративні заходи);

- статусні (престижність роботи, привілеї, титули, оцінка виконаної роботи);

- орієнтація (обговорення, звіт про виконану роботу, бесіди);

- безпека (причому як фізична, а й соціальна).

Мотивуючі чинники (внутрішні чинники) безпосередньо з сутністю самої діяльності та її характером. Вони сприяють підвищенню рівня задоволеності роботою і розглядаються як самостійна група потреб, яку, узагальнюючи, можна назвати потребами зростання. До цієї групи факторів відносять: премії за заслуги та визнання; доступ до необхідної інформації; рух кар'єрними сходами; накладення певної відповідальності; можливість використання накопиченого досвіду; співробітництво та ін.

Відповідно до Фр. Герцберга, за відсутності чи недостатньому прояві факторів умов праці (гігієнічних) у людини виникає незадоволеність роботою. Однак, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людину щось. [8]

На відміну від цього відсутність чи неадекватність мотивацій не призводить до незадоволеності роботою. Однак їх наявність повною мірою викликає задоволення та мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності. Іншими словами можна сказати, що відсутність гігієнічних факторів викликає почуття незадоволеності роботою у працівника, наявність лише гігієнічних факторів викликає нейтральне ставлення, а наявність гігієнічних та мотиваційних факторів викликає почуття задоволеності працею.

Виведена Фр. Герцберг формула полягає в наступному:

-обстановка на роботі та умови праці + мотивуючі фактори = стан задоволеності;

-обстановка на роботі та умови праці - мотивуючі фактори = нульовий ефект;

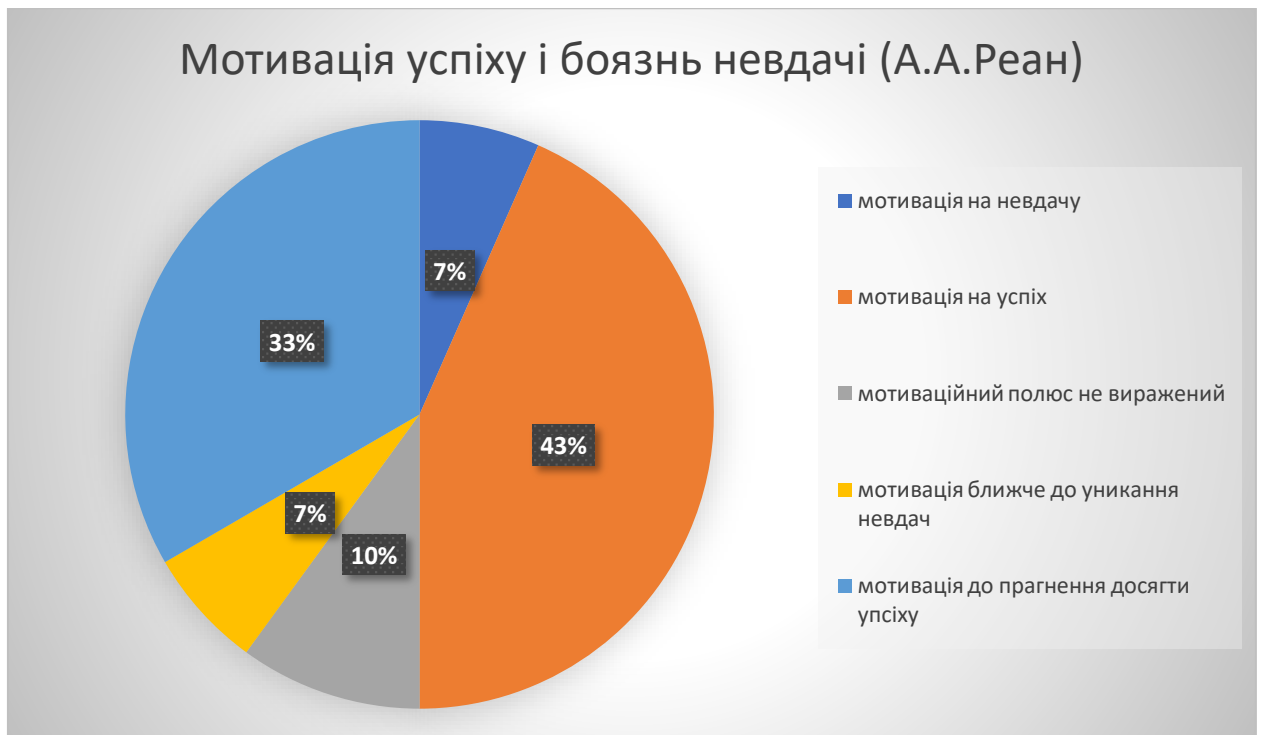
-відсутність умов праці = стан незадоволеності.

2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих емпіричних результатів

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти невтішного висновку, що наявність чи відсутність мотивуючих чинників активно впливає поведінка людини, викликаючи стан задоволеності (чи відсутності задоволеності) працею. Для повної задоволеності персоналу своєю працею слід спочатку забезпечити наявність чинників гігієни (стан відсутності незадоволеності), та був забезпечити наявність чинників мотивації (стан задоволеності). Відсутність факторів гігієни можна лише частково та неповно компенсувати наявністю мотивуючих факторів.

Ось як Ф. Герцберг описував співвідношення між задоволеністю та незадоволеністю роботою: «Результати нашого дослідження, а також результати, отримані мною в ході обговорень з іншими фахівцями, які використовували зовсім інші методи, дозволяють зробити висновок, що фактори, що викликали задоволення роботою і забезпечували адекватну мотивацію це інші та суттєво відмінні фактори, ніж ті, які викликають незадоволення роботою. Оскільки під час аналізу причин задоволеності чи незадоволеності роботою доводиться розглядати дві різні групи чинників, то, отже, ці почуття є прямо протилежними одне одному. Зворотним почуттям задоволення від роботи є його відсутність, а не незадоволеність».

Результати нашого дослідження, а також результати, отримані нами в ході обговорень, дозволяють дійти висновку, що фактори, що викликали задоволення роботою й забезпечували адекватною мотивацією - це інші й істотно відмінні фактори, чим ті, які викликають незадоволення роботою. Оскільки при аналізі причин задоволеності або незадоволеності роботою доводиться розглядати дві різні групи факторів, то, отже, ці два почуття не є прямо протилежними один одному. Зворотним почуттю задоволення від роботи є його відсутність, а не незадоволеність. Зворотним почуттю незадоволеності є, у свою чергу, його відсутність, а не задоволення роботою.



Діаграма 1. Мотивація успіху і боязнь невдачі (А.А.Реан)

Результати дослідження за методикою «Мотивація успіху і боязнь невдачі (А.А.Реан)». Дослідження показали, що люди, помірно і сильно орієнтовані на успіх, вважають за краще середній рівень ризику. Ті ж, хто бояться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вище мотивація людини до успіху - досягненню мети, тим нижче готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: за сильної мотивації до успіху надії на успіх зазвичай скромніші, ніж при слабкій мотивації до успіху.

Люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють в подібні неприємності, ніж ті, які мають високу мотивацію на успіх. Люди, які бояться невдач (високий рівень захисту), віддають перевагу малому або, навпаки, надмірно великому ризику, де невдача не загрожує престижу.

Підсилюють установку на захисне поведіння дві обставини: перша - коли без ризику вдається отримати бажаний результат, друга - коли ризикована поведінка веде до нещасного випадку. Досягнення ж безпечного

результату при ризикованому поводженні, навпаки, послаблює установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач.

Методика використовується для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладена концепція внутрішньої і зовнішньої мотивації. Нагадаємо, що про внутрішній тип мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати і т.і.), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Самі зовнішні мотиви діляться тут на зовнішні позитивні і зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні і більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове). На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ. До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити наступні два типи сполучень: ВМ > ЗПМ > ЗНМ і ВМ = ЗПМ > ЗНМ. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ > ЗПМ > ВМ. Між цими комплексами укладені проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси. Під час інтерпретації слід враховувати не лише тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

До того ж людям, мотивованим на успіх і які мають великі надії на нього, властиво уникати високого ризику. Ті, хто сильно мотивовані на успіх і мають високу готовність до ризику, рідше потрапляють в нещасні випадки, ніж ті, які мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), то це перешкоджає мотивацію до успіху - досягненню мети.

Другим етапом дослідження було проведення методики «Тест мотиваційної структури (Ф.Герцберг)». Дана методика була проведена на виборці 30 людей, різного віку. У ході опитування ми виявили, що 12 респондентів мають гігієнічну мотиваційну структуру, 16 респондентів націлені на мотиваційні чинники та 2 з них мають гігієнічні+мотиваційні чинники.



Діаграма 2. Тест мотиваційної структури (Ф.Герцберг)

Чинники, що утримають на роботі (гігієнічні чинники) – адміністративна політика підприємства, умови праці, величина зарплатні, міжособистісні стосунки з начальником, колегами, підлеглими.

Чинники, що мотивують до роботи (мотиваційні чинники) – досягнення, визнання заслуг, відповідальність, можливості кар`єрного зросту.



Діаграма 3. Оцінка мотивації особистості (В.Герчиков)

Стосовно методики «Оцінка мотивації особистості (В.Герчиков), результати дослідження показали, що у 79% переважає інструментальний тип. Як зазначалося раніше, працівники, які мають інструментальний тип особистості націлені на грошову винагороду. Їх не турбує сам зміст роботи, оскільки труд для них є лише інструментом для досягнення винагороди та задоволення своїх потреб. Для них важлива здатність самостійно забезпечити своє життя усім необхідним. Саме тому, такі працівники краще віднесуться до пропозиції попрацювати в гірших умовах, тому що для них це буде засіб збільшення заробітку за несприятливі умови праці.

Наступне за величиною значення – 7% - професійний тип. Ці навпаки, націлені на сприятливі умови праці, для них не важлива ціна виконаної роботи. Вони прагнуть довести навколишнім (в тому числі й самі собі) те, що вони можуть впоратися з будь-якими завданнями. Вони віддають перевагу самостійній роботі і відрізняються високими професійними навичками.

Кореляции									
	Стимуляція	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Хозяйновитий	Люмперізований	Мотивація успіху та боязнь невдачі	Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Стимуляція Кореляція Пирсона	1	,048	,073	,165	,236	,029	,311	-,095	,118
Знач. (двухстороння)		,799	,700	,385	,209	,880	,095	,619	,535
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Мал. 1. Кореляційний аналіз

Після проведення та аналізу усіх методик та анкетування, нами було здійснено кореляційний аналіз за допомогою програми SPSS, для того, щоб встановити взаємозв'язок між системою стимулювання та мотивацією працівників. У якості критерія стимулювання ми обрали лише перше питання з авторської анкети на виявлення стимуляції в організації.

Аналізуючи отримані результати, можна сказати, що прагнення впливати майже завжди нашою хується на опір інших людей, тому взаємини можуть стати неприязними і особливо проблематичними, але наші досліджувані мають низький показник, тому вони конструктивно впливають на інших для досягнення цілей.

Кореляція говорить про взаємозв'язок між стимуляцією організації та мотивацією людини. У нас спостерігаються низькі або середні показники кореляції з прямим і непрямим зв'язком, отже, за результатами дослідження, у цій організації низький або середній взаємозв'язок стимуляції з мотивацією.

Досягнення високих результатів у процесі праці передусім передбачає особисту зацікавленість людини на протигагу примусу ззовні. Вплив бажання співробітника працювати відбувається двома способами: з допомогою мотивації чи стимулювання. Помилково вважати, що ці поняття ідентичні і можна використовувати як синоніми. Актуальність дефініцій між мотивацією та стимулюванням проявляється і в теорії, і в практиці: дане розмежування допомагає керівникам, спеціалістам по роботі з персоналом у сучасних умовах ефективніше виконувати поставлені завдання, оптимально використовувати наявні ресурси, а також сприяє більш усвідомленому відношенню самого працівника до професійної діяльності. При цьому основою мотивації є певні

потреби: фізіологічні, духовні, аксіологічні. Щоб довго підтримувати мотивацію, вищі потреби мають переважати над нижчими.

Емоційних мотивів досить багато. Керівник може поєднувати їх, комбінувати, змінювати на власний розсуд. Колектив представлений великою кількістю працівників. Усі вони повноцінні особистості зі своїми особливостями та перевагами. Практично кожна людина прагне ефективної праці і хоче, щоб місце її роботи було зручним і комфортним. Якщо роботодавець надає співробітнику комфортні умови, він цим повідомляє йому про те, що зважає на його потреби.

Змішаний тип мотивації є комбінацією з економічного, і навіть психологічного типів на працівників. Такі відносини у змішаних колективах, і навіть великих фірмах показало себе як продуктивніше. Спочатку співробітник, який не дотримувався умов, може бути оштрафований управителем. У разі відновлення ситуації її врегулювання може бути винесено на судовий процес колективу. Подібний вплив має власні результати. Найчастіше непродуктивний працівник прагне виправитися, відчуваючи у собі тиск цілого колективу.

Можливо, прагнення до креативності є виявом бажання вийти на новий рівень власної особистості. Також це може свідчити про недостатній прояв допитливості, нецікавості і тривіального мислення.[8]

Стосовно особливостей показників мотивації досліджуваних, відмітимо наступне: значне переважання в структурі їх мотивації потреби у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, вираженість мотивів саморозвитку та креативності у працівників.

Проведена кореляція шкали «Стимуляція» (авторська анкета) зі шкалами інших методик свідчить про низький рівень взаємозв'язку між стимуляцією та особистим рівнем замотивованості працівників компанії.

Були розраховані значення критичного коефіцієнта кореляції для рівнів значимості 0.01 і 0.05. За даними, отриманими з дослідження, маємо наступні значущі коефіцієнти:

$r_{0.01}$	-0,966**	Гігієнічний фактор – Мотиваційний фактор
$r_{0.05}$	0,462*	Патріотичний - Хозяйновитий
	-0,385*	Мотивація особистості – Гігієнічний фактор

Таб. 1. Значущі коефіцієнти кореляції

Результати опитування працівників ІТ-компанії за методикою «Мотивація успіху та боязнь невдачі (А.А.Реан)», «Оцінка мотивації особистості (В.Герчиков)», «Тест мотиваційної структури (Ф. Герцберг» та авторської анкети, можна інтерпретувати наступним чином.

Значення коефіцієнту кореляції 0,048 говорить про відсутність зв'язку між стимуляцією в організації (тобто зарплатнею) та інструментальним типом трудової мотивації. Для цього типу працівників не так важливі гроші, як отримання задоволення від інструментів праці та самої роботи. Це самостійні робітники, які, безумовно, націлені на матеріальну складову, але, як ми бачимо, зі сторони компанії, стимуляція має відсутній вплив.

Значення коефіцієнту кореляції 0,073 між шкалою «Стимуляція» та «Професійний тип» також говорить про відсутність зв'язку. Людям, з професійним типом трудової мотивації, до вподоби свобода дій, вони націлені на професійний розвиток і як ми бачимо, зарплатня їх цілком не цікавить.

Маємо коефіцієнт кореляції 0.165 між шкалами «Стимуляція» та «Патріотичний тип». Він свідчить про низьку пряму кореляцію. Тобто, результати опитування працівників за методикою «Оцінки мотивації

особистості» та авторською анкетною мають низьку взаємозалежність. Люди, у яких переважає патріотичний тип особисті націлені на громадське визнання, досягнення надідеї, тому грошова винагорода за роботу на них має невеликий вплив.

Коефіцієнт кореляції 0,236 між шкалами «Стимуляція» та «Хозяйновитий тип». Можна стверджувати, що існує слабка, але статистично значуща позитивна залежність між результатами двох методик. Існує маленький вплив грошової винагороди на людей з хозяйновитим типом трудової мотивації. На людей, які націлені на ініціативність, які мають лідерські задатки та потребу у кар'єрному зростанні. Для них важливішим є те, ким вони є, а не те, скільки вони заробляють.

Шкала «Стимуляція» та «Люмперізований тип» має коефіцієнт кореляції 0,029. Тобто, результати опитування працівників за методикою «Оцінка мотивації особистості» та авторської анкети не мають суттєвого зв'язку з результатами опитування за методикою діагностики навчальної мотивації працівників.

Значення коефіцієнта кореляції 0,311 вказують на середню залежність між результатами двох методик (авторська анкета та «Мотивація успіху та боязнь невдачі»). Це свідчить про те, що стимулювання у вигляді грошової винагороди за роботу, має вплив на те, на що будуть націлені робітники компанії, на успіх або на невдачу. Оскільки, проаналізувавши данні методики «Мотивація успіху та боязнь невдачі» ми маємо 43% працівників націлених на успіх, то можемо зробити висновок про середню взаємозалежність між двох показників.

Далі значення коефіцієнта кореляції -0,095 для шкали «Стимуляція» та «Гігієнічні фактори» (Тест мотиваційної структури Ф.Герцберга). Даний коефіцієнт кореляції свідчить про наявність помірної негативної залежності між цими змінними, що означає, що чим вище один показник, тим нижче

буде інший. Для людей, у яких переважає гігієнічний фактор, важливіше умови праці, стосунки з оточуючими. Їм важливіше мати якість положення у колективі, аніж мати високу зарплатню.

Значення коефіцієнту кореляції 0,118 можемо говорити про низький прямий зв'язок між показниками. Для людей, у яких переважає мотиваційний фактор важливі досягнення у роботі, визнання заслуг, відповідальність та кар'єрне зростання. Але грошове стимулювання має на них невеликий вплив.

Висновки до розділу II

Проведений нами аналіз особливостей мотивації та системи стимулювання в організації, показав наявність конструктивних (спрямованість на досягнення успіху, здобуття знань) і деструктивних (спрямованість на уникнення невдач, одержання оцінки) тенденцій.

Так, зафіксовано домінування мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдач (внутрішня мотивація): навчальна діяльність характеризується інтенсивним прагненням до успішного досягнення мети в процесі розв'язання навчальних завдань.

А з низьким рівнем досягнень у структурі мотивації досягнення мотив уникнення невдач домінує над мотивом досягнення успіху (зовнішня мотивація): їх поведінка у діяльності характеризується пасивністю у ситуаціях досягнення, вони не почуваються здатними впливати на результативність власної діяльності, спрямовані лише на одержання позитивної оцінки.

Узагальнюючи результати кореляційного аналізу за методикою «Мотивація успіху та боязнь невдачі (А.А.Реан)», «Оцінка мотивації особистості (В.Герчиков)», «Тест мотиваційної структури (Ф. Герцберг» та авторської анкети:

Шкала «Симуляція» та шкала «Інструментальний тип» має низьку кореляцію, прямий зв'язок.

Шкала «Стимуляція» та шкала «Професійний тип» має низьку кореляцію, прямий зв'язок.

Шкала «Стимуляція» та шкала «Патріотичний тип» має низьку кореляцію, прямий зв'язок.

Шкала «Стимуляція» та шкала «Хозяйновитий тип» має низьку кореляцію, прямий зв'язок.

Шкала «Стимуляція» та шкала «Люмперізований тип» має низьку кореляцію, прямий зв'язок.

Шкала «Стимуляція» та шкала «Мотивація успіху та боязнь невдачі» має низьку кореляцію, прямий зв'язок.

Шкала «Стимуляція» та шкала «Гігієнічні фактори» мають низьку кореляцію, зворотній зв'язок. Це означає, що працівники, у яких переважає показник гігієнічного фактору (такі працівники націлені на комфортні умови праці, на високу заробітню плату, на мікроклімат у колективі), мають байдужу ставлення до стимуляції з боку організації.

Шкала «Стимуляція» та шкала «Мотиваційні фактори» має низьку кореляцію, прямий зв'язок.

Отже, провівши дослідження за певними методиками та зробивши статистичний аналіз, можемо зробити висновок, що у даній ІТ-компанії стимулювання у вигляді зарплатні, загалом, має низький взаємозв'язок на мотивацію працівників.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено теоретичний аналіз понять мотивація персоналу та системи стимулювання в організації, а саме - мотивація персоналу займає одне з центральних місць у управлінні персоналом організації. Позитивне ставлення працівників до праці та пов'язана з ним висока працездатність, ділова ініціатива та сумлінність досягаються лише за особистої зацікавленості співробітника у своїй діяльності. Ця зацікавленість обумовлена стійкою мотивацією до праці, що відбиває певну структуру трудових мотивів людини.

Мотивація праці психологічному їй розумінні є ієрархізовану сукупність мотивів праці, визначальну прагнення працівника задовольнити якісь потреби (отримати певні блага) у вигляді трудовий діяльності. Кожна людина має певну специфічну йому структурою трудової мотивації, що залежить від його індивідуальних особливостей, досвіду, характеру засвоєних трудових і цінностей.

Знання цієї структури є цінним. Воно дозволяє, по-перше, зрозуміти характер очікувань працівників, пов'язаних із трудовою діяльністю, по-друге, передбачати (з певним ступенем ймовірності) появу тих чи інших фактів трудової поведінки, і, по-третє, успішно керувати діяльністю колективів, раціонально використовувати методи та засоби впливу не тільки на трудову поведінку людей, а й на трудову ситуацію в цілому, дозволяючи працівникам працювати в ній комфортно та відповідно до своїх запитів.

Нині у психології є кілька теоретичних напрямів у сфері мотивації персоналу. Серед них можна виділити змістовні та процесуальні теорії, що відрізняються своїм підходом до розуміння процесу мотивації та тих факторів, які його визначають.

2. Підібрано методичний інструментарій для дослідження мотивації персоналу. Для психологів, які працюють у сфері управління персоналом, питання мотивації є одними з найвагоміших, оскільки важливо не лише набрати ефективних співробітників, але й забезпечити їм усі необхідні умови для плідної діяльності. Недостатній рівень впровадження сучасної техніки й

інших технічних методів на великих підприємствах проте підвищує ефективність заходів, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування. Так удосконалюється технічний базис виробництва й функції найманих робітників. Якісні й кількісні перетворення в цьому зв'язку безпосередньо пов'язані з розвитком знарядь праці й підвищенням їх якості.

Зокрема, були використані наступні методики для встановлення взаємозв'язку між мотивацією та системою стимулювання в організації.

Для дослідження мотивації працівників ми обрали:

- 1) **Методика діагностики «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (А.А.Реан).** Методика застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності. Цей тест допомагає визначити мотиваційний тип особистості.

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

- 2) **Оцінка мотивації особистості (В. Герчиков).** Цей тест розроблений та апробований спеціально для того, щоб виявити фактори мотивації, які високо оцінюються співробітником, а також ті фактори, яким він надає мало значення як потенційним джерелам задоволення виконуваною роботою. Він дозволить виявити потреби та прагнення співробітника, і тим самим отримати деяке уявлення про його мотиваційні фактори.

За ключем по тесту ми отримуємо характеристику типів трудової мотивації.

- 3) **Тест мотиваційної структури (Ф. Герцберг).** Суть його полягає у визначенні факторів мотивації при пошуку роботи або він потрібен для визначення ступеня задоволеності (незадоволеності) співробітником

тієї чи іншої компанії умовами праці. У підсумку проведення тесту будуть виявлені мотиваційні фактори, які домінують у свідомості тієї чи іншої людини і допоможуть при підборі найбільш підходящої роботи.

Для виявлення системи стимулювання в організації була розроблена авторська анкета, яка складається з 11 питань, націлених на розуміння задоволеності системою стимулювання працівників.

3. Проведено емпіричне дослідження мотивації персоналу та системи стимулювання в організації. У даній роботі було проведено дослідження мотивації праці. З метою підвищення ефективності впровадження методів, що дозволяють оптимізувати виробничий процес, необхідно здійснювати їх правильну оцінку за допомогою спеціальних показників. До їхнього числа належать наступні: ступінь відповідальності за випуск придатної продукції; уміння співробітництва із працівниками; здатність до фізичного навантаження й фізіологічної напруги.

4. Опрацьовано та проаналізовано результати емпіричного дослідження. Результати проведеного дослідження показали, що в досліджуваній ІТ-компанії, дуже низький зв'язок між мотивацією та стимуляцією персоналу. Є нереалізовані резерви у вдосконаленні систем трудової мотивації персоналу з урахуванням домінуючих потреб та цінностей працівників.

За проведеним дослідженням можна проаналізувати фактори, які включають формування підсистем матеріального і нематеріального стимулювання.

Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів що впливають на розвиток підприємства, організації. Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
2. Теорія Герцберга
https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Фредерика_Герцберга
3. Теорія Маслоу
https://uk.wikipedia.org/wiki/Піраміда_потреб_Абрагама_Маслоу
4. Трифакторна модель Д. Макклелланда
https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_Макклелланда
5. Теорія Тейлора <https://bigbro.com.ua/teoriya-tejlora-tema-osnovni-polozhennya-i-printsipi/>
6. Модель Е. Лоулера
https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Портера-Лоулера
7. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
8. О. А. Магопечь Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності
[http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_20\(2\)_ekon/stat_20_2/03.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_20(2)_ekon/stat_20_2/03.pdf)
9. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
10. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriemstvi_organizatsiyi
11. Аналіз трудових ресурсів [Електронний ресурс] – URL: <https://works.doklad.ru/view/jf218pL175o/5.html>
12. Клот А. М Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с.

13. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
14. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
15. Леонтьев А. Н РОЗУМІННЯ МОТИВУ
https://stud.com.ua/122531/menedzhment/rozuminnya_motivu_pratsyah_leontyeva_rubinshteyna
16. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321с.
17. Верещагіна Л.А., Кареліна І.Л. Психологія потреби та мотивація персоналу: Наукове видання. Х.: Вид-во Гуманітарний центр. 2002. 152 с.
18. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.
19. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2006. 376 с.
20. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. Посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.
21. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
22. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак 2016. – № 3(3). – С. 46–50.
23. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.5. – С. 211–216.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2017. – 337 с.
25. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. № 15.5.

– С. 376–380. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.

26. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 2010. – 368 с

27. Коваленко А.С., Жученко Д.Г. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах (на прикладі ПрАТ «Миколаївцемент»). Економічні перспективи : збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Харків, 2019. №11 (2). С. 101-106

28. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників URL: http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101?id=101

29. Мінімальна з/п в Україні з 2010 по 2018 рр.. Державна служба статистики України. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua>.

30. Максимчук А.О. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві. Сучасні підходи доуправління підприємством : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф., м.Київ

31. Шура Н. О., Швед В.В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. Агросвіт. 2015. № 8. С. 64-69. 30

32. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 104-108

33. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141-

34. Постійно діючий інтернет-семінар «Впровадження психологопедагогічних технологій в навчально-виховний процес закладів системи ПТО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kafpppo.inf.ua/>

35. http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/SoPs/2009_1/index.htm

36.19. <http://posibnyku.vntu.edu.ua/psihol/1rozd/r111.htm>

МОТИВАЦІЯ УСПІХУ ТА БОЯЗНЬ НЕВДАЧІ (А.А.РЕАН)

Інструкція: Відповідаючи на нижчеприведені питання, необхідно вибрати відповідь «та» чи ні». Якщо вам важко з відповіддю, то пригадаєте, що «та» об'єднує як явне «так», так і «скоріше так, чим немає». То ж відноситься і до відповіді «ні»: він об'єднує явне «ні» і «скоріше немає, чим так».

Відповідати на питання слід швидко, не замислюючись надовго. Відповідь, яка перший приходить в голову, як правило, є і найбільш точною.

Текст опитувальника

1. Включаючись в роботу, як правило, оптимістично сподіваюся на успіх.
2. У діяльності активний.
3. Схильний до прояву ініціативності.
4. При виконанні відповідальних завдань прагну по можливості знайти причини відмови від них.
5. Часто вибираю крайнощі: або занижені легкі завдання, або нереалістично високі по трудності.
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї власної цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні достатньо важких завдань, в умовах обмеження часу, результативність діяльності погіршується.
10. Схильний проявляти наполегливість в досягненні мети.

11. Схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.
12. Якщо ризикую, то, скоріше, з розумом, а не відчайдушно.
13. Не дуже наполегливий в досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.
14. Вважаю за краще ставити перед собою середні по труднощі або злегка завищені, але досяжні цілі, чим нереально високі.
15. У разі невдачі при виконанні якого-небудь завдання його привабливість, як правило, знижується.
16. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх невдач.
17. Вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час.
18. При роботі в умовах обмеження часу результативність діяльності поліпшується, навіть якщо завдання достатнє важке.
19. У разі невдачі при виконанні чого-небудь від поставленої мети, як правило, не відмовляюся.
20. Якщо завдання вибрав собі сам, то у разі невдачі його привабливість ще більш зростає.

Ключ до опитувальника

Вважаються за правильне:

- відповідь «так»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20;
- відповідь «ні»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Обробка результатів і критерії оцінки

За кожен збіг відповіді з ключем випробовуваному дається 1 бал. Підраховується загальна кількість набраних балів.

Якщо кількість набраних балів від 1 до 7, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі).

Якщо кількість набраних балів від 14 до 20, то діагностується мотивація на успіх (надія на успіх).

Якщо кількість набраних балів від 8 до 13, то слід вважати, що мотиваційний полюс яскраво не виражений. При цьому можна мати на увазі, що, якщо кількість балів 8 — 9, є певна тенденція мотивації на невдачу, а якщо кількість балів 12—13, є певна тенденція мотивації на успіх.

Мотивація на успіх відноситься до позитивної мотивації. При такій мотивації чоловік, починаючи справу, має на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. У основі активності людини лежить надія на успіх і потребу в досягненні успіху. Такі люди зазвичай упевнені в собі, в своїх силах, відповідальні, ініціативні і активні. Їх відрізняє наполегливість в досягненні мети, цілеспрямованість.

Мотивація на невдачу відноситься до негативної мотивації. При даному типі мотивації активність людини пов'язана з потребою уникнути зриву, осуду, покарання, невдачі. Взагалі, в основі цієї мотивації лежить ідея уникнення і ідея негативних очікувань. Починаючи справу, людина вже наперед боїться можливої невдачі, думає про шляхи уникнення цієї гіпотетичної невдачі, а не про способи досягнення успіху.

Люди, мотивовані на невдачу, зазвичай відрізняються підвищеною тривожністю, низькою упевненістю в своїх силах. Прагнуть уникати

відповідальних завдань, а при необхідності рішення надвідповідальних задач можуть впадати в стан, близький до панічного. Принаймні, ситуативна тривожність у них в цих випадках стає надзвичайно високою. Все це разом з тим може поєднуватися з вельми відповідальним відношенням до справи.

№	Ім'я	Вік	Досвід роботи	Гігієнічні чинники	Мотиваційні чинники	Переважає
1.	Іван	23	1 рік	70	70	Порівну
2.	Катерина	21	1,5 року	60	80	Мотиваційний чинник
3.	Богдан	21	1 рік	68	72	Мотиваційний чинник
4.	Катерина	23	2 роки	80	60	Гігієнічний чинник
5.	Олександр	23	2 роки	73	67	Гігієнічний чинник
6.	Лариса	25	4 роки	61	79	Мотиваційний чинник
7.	Анатолій	29	2 роки	69	71	Мотиваційний чинник
8.	Оксана	22	2 роки	64	76	Мотиваційний чинник
9.	Андрій	35	1 рік	74	66	Гігієнічний чинник
10.	Анастасія	24	3 роки	62	78	Мотиваційний чинник
11.	Ібрагим	27	3 роки	59	81	Мотиваційний чинник
12.	Василь	27	4 роки	70	70	Порівну
13.	Володимир	26	1 місяць	69	71	Мотиваційний чинник
14.	Євген	26	5 років	53	87	Мотиваційний чинник
15.	Наталля	24	3 роки	68	72	Мотиваційний чинник
16.	Марат	35	6 років	81	59	Гігієнічний чинник
17.	Миколай	21	1 рік	72	68	Гігієнічний чинник
18.	Микита	19	2 роки	68	72	Мотиваційний чинник
19.	Карина	26	4 роки	67	73	Мотиваційний чинник
20.	Марта	21	1 рік	72	68	Гігієнічний чинник
21.	Макс	25	5 років	58	82	Мотиваційний чинник
22.	Марія	47	5 років	60	80	Мотиваційний чинник
23.	Марія	30	3 роки	79	61	Гігієнічний чинник
24.	Олександр	43	18 років	66	74	Мотиваційний чинник
25.	Олег	31	4 роки	75	65	Гігієнічний чинник
26.	Марина	27	5 роки	71	69	Гігієнічний чинник
27.	Маргарита	30	4 роки	78	62	Гігієнічний чинник
28.	Антон	32	6 роки	74	66	Гігієнічний чинник
29.	Юрій	34	5 років	69	81	Мотиваційний чинник
30.	Вадим	32	6 років	71	69	Гігієнічний чинник

Мал. 1. Результати методики «Мотивація успіху та боязнь невдачі (А.А.Реан)

ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ (В.ГЕРЧИКОВ)

Уважно прочитайте питання і всі варіанти відповідей, які для нього наведені. У кожному питанні є вказівка, скільки варіантів відповіді Ви можете дати. Більшість питань вимагають дати тільки один або два варіанти відповіді.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ

1. Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Що я в основному сам вирішую, що і як мені робити.
2. Що вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмю.
3. Що я відчуваю себе корисним і потрібним.
4. Що мені за неї відносно непогано платять.
5. Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома і звична.

2. Яке вираз з перерахованих нижче Вам підходить найбільше? Дайте лише одну відповідь:

1. Я хочу забезпечити своєю працею собі і своїй родині пристойний дохід.
2. У своїй роботі я повний господар.
3. У мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі.
4. Я цінний, незамінний для організації працівник.
5. Я завжди виконую те, що від мене вимагають.

3. Як Ви вважаєте за краще працювати? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Краще зробити те, що знайоме, звично.
2. Потрібно, щоб в роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці.

3. Щоб було точно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю.
4. Краще працювати під повну особисту відповідальність.
5. Чи готовий (а) робити все, що потрібно для організації.

4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Якщо запропонують набагато більш високу зарплату.
2. Якщо інша робота буде більш творчою і цікавою, ніж нинішня.
3. Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
4. Якщо це дуже потрібно для організації.
5. При будь-яких обставин я вважав за краще (воліла) б залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).

5. Спробуйте визначити, що для Вас означає Ваш заробіток? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Плата за час і зусилля, витрачені на виконання роботи.
2. Це перш за все плата за мої знання, кваліфікацію.
3. Оплата за загальні результати діяльності організації.
4. Мені потрібен гарантований заробіток - нехай невеликий, але щоб він був.
5. Який би він не був, я його заробив (а) сам (а).

Як Ви ставитеся до наступних джерел доходу? Дайте лише одну відповідь у кожному пункті:

6. Заробітна плата і премії
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
7. Доплати за кваліфікацію
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
8. Доплати за важкі та шкідливі умови роботи
 2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

10. Доходи від капіталу, акцій

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

11. Будь-які додаткові підробітки

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

12. Підробітки, але не будь-які, а тільки по своїй спеціальності

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

13. Доходи від особистого господарства, дачного ділянки і т. П.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

14. Виграш в лотерею, казино і т. П.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

15. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? Дайте лише одну відповідь:

1. Працівник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і праця працівника.

2. Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.

3. Працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівнику таку можливість, отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.

16. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Чи відчувають особливу відповідальність за свою роботу.
2. Через прагнення реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
3. Найчастіше через бажання поліпшити роботу своєї організації.
4. Просто хочуть виділитися або завоювати прихильність начальства.
5. Чи хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.

17. Яке судження про колективній роботі Вам ближче? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.
2. Краще працювати автономно, але відчуваю себе так само добре, коли працюю разом з цікавими людьми.
3. Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує.
4. Щоб впорядкувати і в колективі, але платити повинні з особистих результатів.
5. Мені подобається працювати в колективі, так як там я серед своїх.

18. Уявіть собі, що у Вас з'явилася можливість стати власником Вашої організації. Скористаєтеся Ви цією можливістю? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Так, тому що я зможу брати участь в управлінні організацією.
2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.
3. Так, так як справжній працівник повинен бути співвласником.
4. Навряд чи: на заробіток це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.
5. Ні, не потрібні мені зайві турботи.

19. Уявіть, будь ласка, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви виберете? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Найбільш цікаву, творчу.
2. Найбільш самостійну, незалежну.
3. За яку більше платять.
4. Щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо «надриватися».
5. Не можу уявити, що я піду з нашої організації.

20. Що Ви насамперед враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Його зарплату, доходи, матеріальне становище.
2. Рівень його професіоналізму, кваліфікації.
3. Наскільки добре він «влаштувався».
4. Наскільки його поважають в організації.
5. Наскільки він самостійний, незалежний.

21. Якщо положення у Вашій організації погіршаться, на які зміни у Вашій роботі і положенні Ви погодитесь заради того, щоб залишитися на роботі? Можете дати скільки завгодно відповідей:

1. Освоїти нову професію.
2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати.
3. Перейти на менш зручний режим роботи.
4. Працювати більш інтенсивно.
5. Погоджуся просто терпіти, тому що діватися нікуди.
6. Швидше за все я просто піду з цієї організації.

22. Якщо Ви керівник, то що Вас приваблює насамперед в цьому положенні? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Можливість принести найбільшу користь організації.
3. Високий рівень оплати.

4. Можливість організувати роботу інших людей.
5. Можливість найкращим чином застосувати свої знання і вміння.
6. Нічого особливо не приваблює, за керівникові не тримаюся.

23. Якщо Ви не є керівником, то хотіли б Ви їм стати? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Не проти, якщо це потрібно для користі справи.
3. Так, так як при цьому я зможу краще застосувати свої знання і вміння.
4. Так, якщо це буде належним чином оплачуватися.
5. Ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе.
6. Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці.
7. Так, чим я гірший за інших?
8. Ні, це занадто велике навантаження для мене.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ГЕРЧИКОВА

ОПИС ТЕСТУ

Тест оцінки мотивації Герчикова дозволяє виявити, який з п'яти типів мотивації відповідно до теорії Герчикова найбільш властивий оцінюваного:

- інструментальний (ІН);
- професійний (ПР);
- патріотичний (ПА);
- хазяйський (ХО);
- люмпенізований (ЛЮ).

Додатковий опис мотиваційних типів співробітників см. В таблиці.

Кожна людина з точки зору його мотивації є поєднанням в деяких пропорціях п'яти чистих мотиваційних типів.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ

Визначте кількість відповідей в кожному стовпчику. Колонка з максимальною кількістю балів (за кожную відповідь - один бал) вказує на провідний тип мотивації.

Ідентифікація типів трудової мотивації

Типи	трудої	мотивації,
ідентифікуються		відповідними
варіантами (номерами) відповідей		

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТУ

Характеристика люмпенізованого типу:

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль.

Характеристика інструментального типу:

Характеристика професійного типу:

Характеристика патріотичного типу:

- необхідна ідея, яка буде їм рухати;
- важливо суспільне визнання участі в успіху;
- головна нагорода - загальне визнання незамінності в фірмі.

Характеристики хозяйновитого типу:

- добровільно приймає на себе відповідальність;
- характеризується загостреним вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

№	Ім'я	Інструменталь	Професійний	Патріотичний	Хозяйновитий	Люмперізов:	Тип мотивації
1.	Іван	13	9	2	7	2	Інструментальний
2.	Катерина	9	5	6	5	5	Інструментальний
3.	Богдан	10	7	7	7	4	Інструментальний
4.	Катерина	10	8	4	3	5	Інструментальний
5.	Олександр	12	7	4	8	7	Інструментальний
6.	Лариса	13	7	4	5	7	Інструментальний
7.	Анатолій	12	4	3	2	4	Інструментальний
8.	Оксана	13	9	5	5	7	Інструментальний
9.	Андрій	15	12	6	6	3	Інструментальний
10.	Анастасія	13	10	4	4	6	Інструментальний
11.	Ібрагим	16	14	3	6	2	Інструментальний
12.	Василь	13	9	5	3	2	Інструментальний
13.	Володимир	8	11	5	6	3	Професійний
14.	Євген	5	11	6	10	3	Професійний
15.	Наталля	12	11	5	7	6	Інструментальний
16.	Марат	10	9	4	10	7	Інструментальний+Хозяйновитий
17.	Миколай	4	8	4	9	4	Хозяйновитий
18.	Микита	10	8	7	7	3	Інструментальний
19.	Карина	12	5	3	3	5	Інструментальний
20.	Марта	9	7	2	3	4	Інструментальний
21.	Макс	11	8	4	5	4	Інструментальний
22.	Марія	10	3	2	2	6	Інструментальний
23.	Марія	7	6	10	8	5	Патріотичний
24.	Олександр	14	2	8	7	6	Інструментальний
25.	Олег	10	9	7	7	3	Інструментальний
26.	Марина	11	10	6	9	7	Інструментальний
27.	Маргарита	7	6	7	7	6	Інструментальний+Хозяйновитий+Патріотичний
28.	Антон	8	7	8	11	7	Хозяйновитий
29.	Юрій	12	11	4	11	6	Інструментальний
30.	Вадим	11	9	5	8	5	Інструментальний

Мал. 1. Результати методики «Оцінка мотивації особистості (В.Герчиков)

ТЕСТ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ (Ф.ГЕРБЦБЕРГ)

Оцініть, будь ласка, наскільки у наведених нижче ситуаціях Вам підходить кожна із двох запропонованих альтернатив. Біля кожною літерою, що означає одну з альтернатив, поставте відповідну цифру.

Варіанти відповіді: 5-0; 4-1; 3-2; 2-3; 1-4; 0-5.

1. Вам доводиться вибирати між добре оплачуваною роботою, але «сірою» і непомітною і працею, пов'язаною з широким розголосом діяльності та можливим суспільним визнанням, але «не грошовим», навіть у перспективі. Як Ви вчините в такій ситуації:

А. Для кожної людини завжди важливіше добре оплачувана робота;

Б. Кожна людина має віддати перевагу суспільному визнанню своїх заслуг фінансових успіхів.

2. Вам необхідно зробити вибір - залишитися в підпорядкуванні людини, яким склалися чудові відносини, і продовжувати виконувати малозначні доручення або прийняти пропозицію перейти на іншу набагато відповідальнішу роботу в підпорядкування вкрай вимогливого керівника. Як Ви вчините в такій ситуації:

Г. Переважні добрі стосунки з керівником.

В. Краще, щоб робота передбачала максимум відповідальності.

3. Вам необхідно зробити вибір - залишитися у підпорядкуванні людини, яким склалися чудові відносини, і продовжувати виконувати рутинну малозначущу роботу або прийняти пропозицію перейти на іншу набагато цікавішу і змістовнішу роботу. Як ви вчинить у такій ситуації:

Г. Кожному важливо мати добрі стосунки з керівником.

Ж. Людині має бути важливо виконувати цікаву та змістовну роботу.

4. Вам необхідно вирішити чи прийняти пропозицію про підвищення в посади, що пов'язано із втратою комісійної винагороди та означає зниження

сумарної оплати труда. У перспективі можливо підвищення оплати, але на цю можливість впливає маса різних факторів. Як Ви вчините в такій ситуації:

Д. Для кожного головне отримати підвищення на посаді.

А. Найважливіше зберегти високооплачувану роботу.

5. Вам стоїть перед вибором – отримати громадське визнання, виконавши роботу не цікаву та «порожню» або продовжувати скромно виконувати змістовну та цікаву для себе роботу. Як Ви вчините в такій ситуації:

Б. Людині важливіше отримувати суспільне визнання та моральне винагороду.

Ж. Краще робити цікаву і значиму зі свого погляду роботу.

6. Вам пропонують перехід на більш цікаву з вашого погляду роботу, однак при цьому необхідно залишити групу людей, з якими довго і зручно працювалося кілька років. Як Ви вчините в такій ситуації:

З. Головне в людини - колектив, у якому працює.

Ж. Кожна людина віддає перевагу всій цікавій їй роботі.

7. Що потрібно зробити, для того, щоб спонукати людину працювати з ентузіазмом - делегувати йому максимум відповідальності чи дуже добре заплатити.

В. найважливішими передумовами до активної діяльності є відповідальність та можливість приймати відповідальні рішення;

А. Кращий стимул у роботі – хороша оплата.

8. Як вчинити керівнику для підвищення зацікавленості співробітника роботі – продемонструвати йому своє розташування чи виплатити позачергову премію.

Г. для співробітника найважливіша увага та добрі відносини з керівником;

А. Найважливіше матеріальне стимулювання.

9. Вам пропонують вкрай відповідальну, але індивідуальну та секретну роботу натомість суспільно визнаної, але невідповідальної діяльності. Як ви вчинить у такій ситуації:

В. Для будь-якого найкраща відповідальна робота.

Б. Для кожної людини у роботі головне суспільне визнання.

10. Ефективна система стимулювання праці має концентруватися на визнання успіхів кожної людини чи групи співробітників:

Б. Зазвичай людину стимулює визнання значущості її роботи.

З. Для людини важливе визнання успіхів колективу його однодумців.

11. Вам необхідно зробити вибір між цікавою, але низькооплачуваною роботою та гарною винагородою за нецікаву самому собі роботу. Як Ви вчините в такій ситуації:

Ж. Людині переважно виконувати змістовну роботу.

А. Людині переважно робити добре оплачувану роботу.

12. Вибираючи роботу людина, варто перед альтернативою одразу отримати добре оплачувану, але не дає відчуття успішності роботу або погодитися почуватися успішним на скромно оплачуваній роботі. Як

Ви вчините в такій ситуації:

А. Кожен вирішить отримати високооплачувану роботу.

Е. Більш цінно бути успішним у роботі.

13. Працюючи над системою підвищення зацікавленості співробітників у роботі, як пріоритетна стратегія, Ви виберіть створення команди однодумців або зупиніться на підвищенні індивідуальної відповідальності співробітників:

З. Найбільше стимулює людину те, що людина працюємо в колективі однодумців;

В. Найбільше стимулює індивідуальну відповідальність за доручену роботу.

14. Вам необхідно зробити вибір між відповідальною, але не передбачуваною кар'єрного зростання роботою та можливістю зробити легку кар'єру. Як ви вчинить у такої ситуації:

В. Найважливіше виконувати відповідальну роботу.

Д. Кожен більше цікавить можливість зробити кар'єру.

15. Чи є сенс змінювати роботу, що дає людині почуття успішності через пропозиції, роботи пов'язаної з можливим широким суспільним визнанням:

Е. Найважливіше почуття успіху у роботі.

Б. Найважливіше суспільне визнання.

16. У конфлікті колективу та керівника необхідно прийняти одну із сторін:

З. Підтримка колег важливіша за відносини з директором.

Г. Важливіше ставлення до керівництва, ніж підтримка колег.

17. Чи є сенс змінювати відповідальну, але одноманітну роботу більш змістовну, але не передбачає прийняття важливих рішень:

В. Важливою є відповідальна робота, навіть якщо вона не цікава.

Ж. Кожному важлива змістовна, цікава робота.

18. Керівник намагається привласнити собі заслуги підлеглого і необхідно ухвалити рішення чи виносити це на загальне обговорення:

Р. Кожен воліє зберегти добрі стосунки з керівництвом.

Б. Необхідно отримати визнання своїх заслуг від оточуючих.

19. Що частіше викликає зміну роботи, те, що немає можливості кар'єрного зростання або те, що немає можливості реалізувати себе і досягти чогось:

Д. Можливість зробити кар'єру – найважливіший фактор стабільності кадрового складу.

Є. Можливість особистих досягнень та самореалізації це те, що довго утримує людину на робочому місці.

20.

Є. Важливіше досягти успіху і самореалізуватися у роботі, ніж мати хороші відносини із керівництвом.

Г. Важливіше мати хороші відносини з керівництвом, ніж досягти успіху в роботі.

21.

Г. Краще мати добрі стосунки з керівником, ніж зіпсувати їх завдяки підвищенню по службі.

Д. Краще прийняти підвищення за посадою, навіть якщо це зіпсує відносини з керівником.

22

Ж. Якщо людина любить свою роботу, вона не покине її, заради можливості просунутися на посаді.

Д. Кожен віддасть перевагу можливості підвищення, навіть якщо доведеться покинути цікаву роботу.

23

З. Краще працювати у знайомому колективі, навіть якщо робота не дуже добре оплачується.

А. Кожен віддасть перевагу високооплачуваній роботі, навіть якщо в новому колектив його не прийматимуть прихильно.

24

В. Кожна людина віддасть перевагу відповідальній роботі, навіть якщо вона не принесе громадського визнання.

Є. Краще досягти суспільного визнання та морального заохочення, ніж нести велику особисту відповідальність.

25

Б. Краще здобути громадське визнання за виконання завдань в даний час час, ніж отримати підвищення на посаді у майбутньому.

Д. Краще мати перспективу побудови кар'єри у майбутньому, навіть якщо кар'єра обмежить можливості громадського визнання ваших заслуг.

26

З. Кожен воліє залишитися в знайомому та доброзичливому колективі, ніж прийняти підвищення за посадою у іншому підрозділі.

Д. Кожен віддасть перевагу підвищенню за посадою, навіть якщо доведеться розлучитися з колегами.

27

Е. Краще успішно виконувати знайому рутинну роботу, ніж погодитися з можливими невдачами, вирішуючи нові, цікавіші завдання.

Ж. Переважна робота цікава, навіть якщо можливі невдачі та провали, чим нудна та рутинна робота.

28.

З. Людина може цілком задовольнятися добрими відносинами у колективі за відсутності особистих успіхів робочому місці.

Е. Краще мати можливість завжди бути успішним у роботі, навіть якщо працюєш поодиноці

№	Ім'я	Вік	Досвід робо	Результат	Мотивація
1.	Іван	23	1 рік	9	ближче до уникання невдачі
2.	Катерина	21	1,5 року	17	мотивація на успіх (надія на успіх)
3.	Богдан	21	1 рік	16	мотивація на успіх (надія на успіх)
4.	Катерина	23	2 роки	5	мотивація на невдачу (боязнь невдачі)
5.	Олександр	23	2 роки	8	ближче до уникання невдачі
6.	Лариса	25	4 роки	17	мотивація на успіх (надія на успіх)
7.	Анатолій	29	2 роки	14	мотивація на успіх (надія на успіх)
8.	Оксана	22	2 роки	15	мотивація на успіх (надія на успіх)
9.	Андрій	35	1 рік	16	мотивація на успіх (надія на успіх)
10.	Анастасія	24	3 роки	17	мотивація на успіх (надія на успіх)
11.	Ібрагим	27	3 роки	18	мотивація на успіх (надія на успіх)
12.	Василь	27	4 роки	12	ближче до прагнення досягти успіху
13.	Володимир	26	1 місяць	16	мотивація на успіх (надія на успіх)
14.	Євген	26	5 років	14	мотивація на успіх (надія на успіх)
15.	Наталля	24	3 роки	10	мотиваційний полюс не виражений
16.	Марат	35	6 років	11	мотиваційний полюс не виражений
17.	Миколай	21	1 рік	7	мотивація на невдачу (боязнь невдачі)
18.	Микита	19	2 роки	11	мотиваційний полюс не виражений
19.	Карина	26	4 роки	13	ближче до прагнення досягти успіху
20.	Марта	21	1 рік	13	ближче до прагнення досягти успіху
21.	Макс	25	5 років	12	ближче до прагнення досягти успіху
22.	Марія	47	5 років	12	ближче до прагнення досягти успіху
23.	Марія	30	3 роки	14	мотивація на успіх (надія на успіх)
24.	Олександр	43	18 років	13	ближче до прагнення досягти успіху
25.	Олег	31	4 роки	16	мотивація на успіх (надія на успіх)
26.	Марина	27	5 років	13	ближче до прагнення досягти успіху
27.	Маргарита	30	4 роки	16	мотивація на успіх (надія на успіх)
28.	Антон	32	6 років	12	ближче до прагнення досягти успіху
29.	Юрій	34	5 років	12	ближче до прагнення досягти успіху
30.	Вадим	32	6 років	12	ближче до прагнення досягти успіху

Мал. 1. Результати методики «Тест мотиваційної структури (Ф.Герцберг)»

АВТОРСЬКА АНКЕТА

1. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати:

- Повністю задоволен
- Частково задоволен
- Зовсім незадоволен

2. Що для Вас є більш прийнятним:

- невисокий, але гарантований заробіток
- високий, непостійний заробіток

3. Як Ви вважаєте, Ваша заробітна плата пропорційна обсягу виконуваної**Вами роботи:**

- так
- ні

4. Яким чином нараховується заробітна плата:

- Визначається мною з керівництвом
- Залежить від обсягу виконуваної роботи
- Не знаю

5. Ви завжди лишаєтесь на корпоративних вечірках та обговорюєте цілі підприємства:

- так
- ні

6. Як часто проводяться корпоративні заходи у вашій організації?

- раз на місяць
- раз на рік
- декілька разів у місяць
- декілька разів на рік

8. Чи маєте Ви намір змінити роботу:

- так, хочу
- ні, мене все задовольняє

7. Які методи збільшення ефективності стимулювання праці підходять Вам більше(декілька варіантів відповідей):

- Збільшення заробітної платні
- Можливість кар'єрного росту
- Гнучкий графік
- Безкоштовне харчування
- Оплачене медичне страхування
- Освітні програми
- Не знаю про такі можливості підприємства

9. Як Ви оцінете умови праці на підприємстві:

- задовільні
- незадовільні
- можна краще

10. Що впливає на якість Вашої роботи:

- освіта
- мотивація
- настрій
- заробітня плата
- можливість кар'єрного росту
- родина

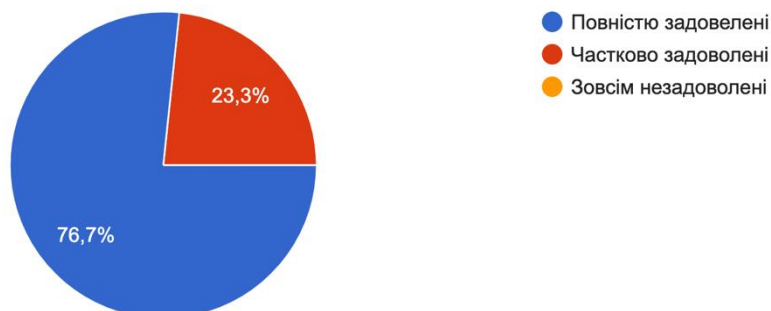
11. Які види стимуляції є у Вашій організації?

(Оберіть декілька варіантів):

- Подарунки за гарний результат
- Тренінги, додаткове навчання, курси
- Перегляд заробітної плати згідно з індивідуальними результатами, річний бонус за підсумками роботи.
- Наявність соціального пакету, страховки
- Зворотний зв'язок від керівництва, похвала

1. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати

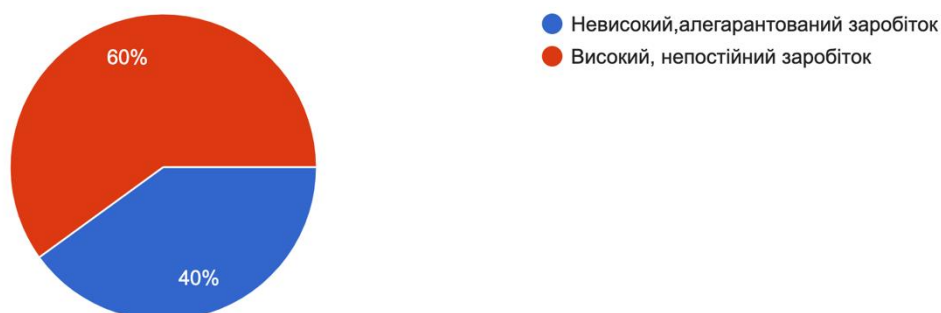
30 ответов



Діаграма 1. Результати питання 1.

2. Що для Вас є більш прийнятним:

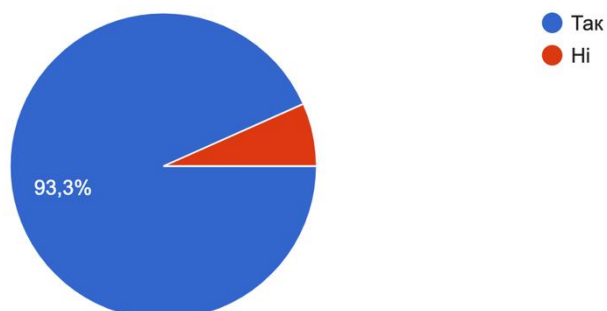
30 ответов



Діаграма 2. Результати питання 2.

3. Як Ви вважаєте, Ваша заробітна плата пропорційна обсягу виконуваної Вами роботи:

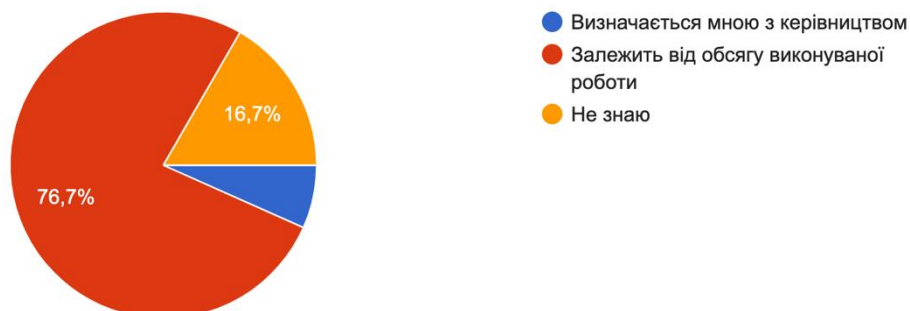
30 ответов



Діаграма 3. Результати питання 3.

4. Яким чином нараховується заробітна плата:

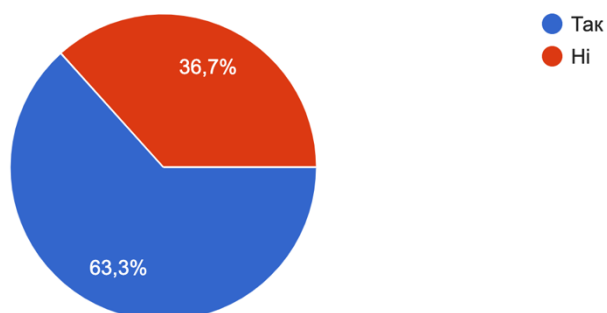
30 ответов



Діаграма 4. Результати питання 4.

5. Ви завжди лишаєтесь на корпоративних вечірках та обговорюєте цілі підприємства:

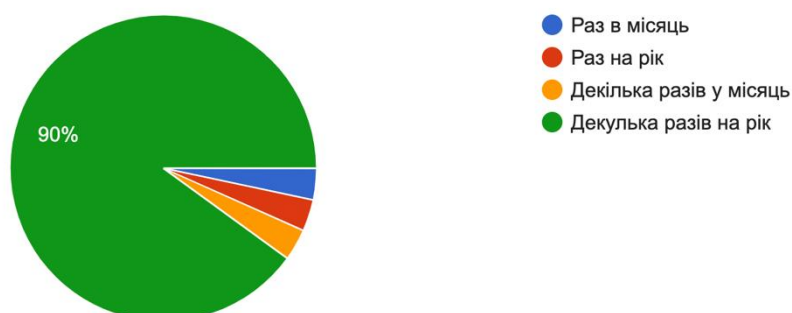
30 ответов



Діаграма 5. Результати питання 5.

6. Як часто проводяться корпоративні заходи у вашій організації?

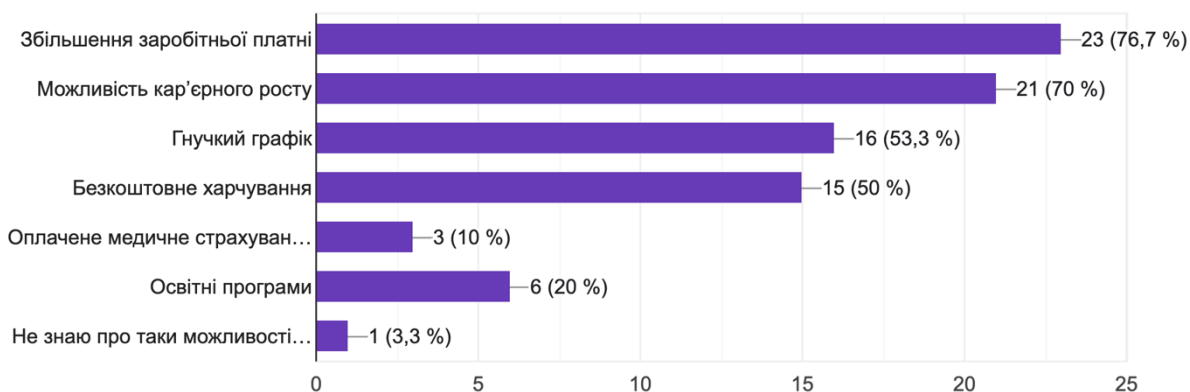
30 ответов



Діаграма 6. Результати питання 6.

7. Які методи збільшення ефективності стимулювання праці підходять Вам більше(декілька варіантів відповідей):

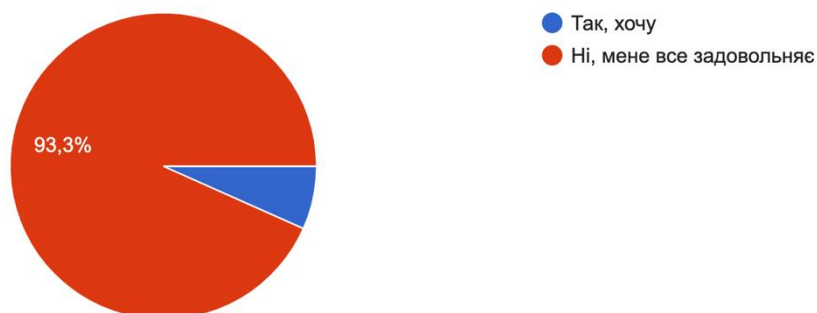
30 ответов



Діаграма 7. Результати питання 7.

8. Чи маєте Ви намір змінити роботу:

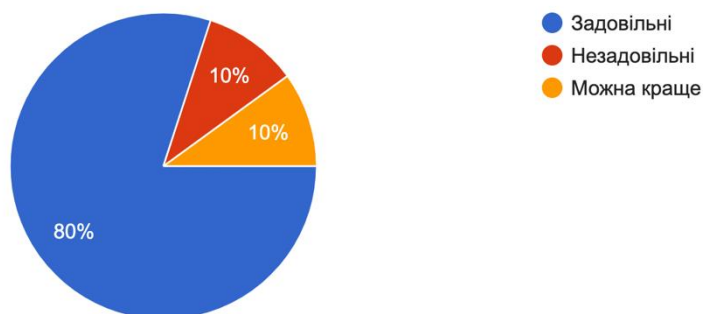
30 ответов



Діаграма 8. Результати питання 8.

9. Як Ви оцінюєте умови праці:

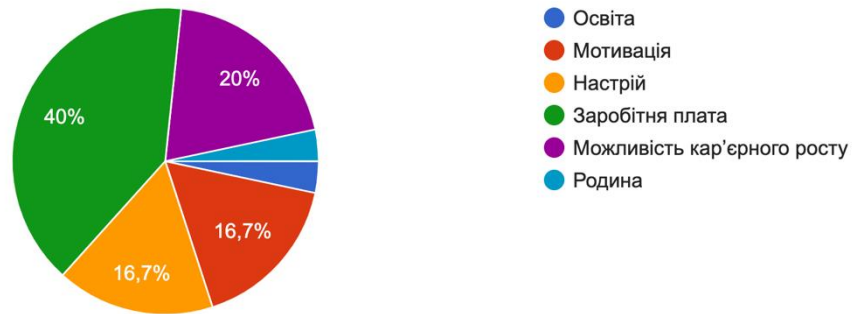
30 ответов



Діаграма 9. Результати питання 9.

10. Що впливає на якість Вашої роботи:

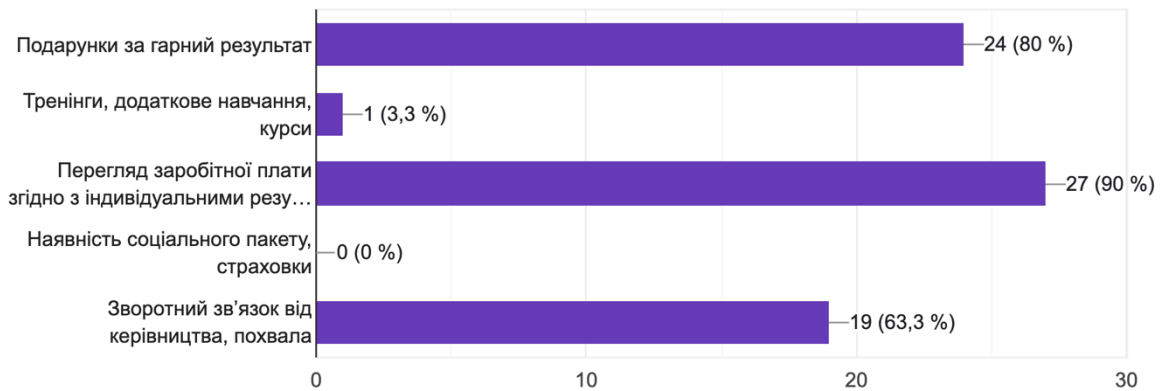
30 ответов



Діаграма 10. Результати питання 10.

11. Які види стимуляції є у Вашій організації? (Оберіть декілька варіантів)

30 ответов



Діаграма 11. Результати питання 11.

ДОДАТОК Д

Кореляції									
	Стимуляція	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Хозяйновитий	Люмперізований	Мотивація успіху та боязнь невдачі	Гігієнічні_фактори	Мотиваційні_фактори
Стимуляція	1	,048	,073	,165	,236	,029	,311	-,095	,118
Корреляція Пірсона									
Знач. (двухстороння)		,799	,700	,385	,209	,880	,095	,619	,535
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Інструментальний	,048	1	,180	-,295	-,333	-,015	,207	-,180	,198
Корреляція Пірсона									
Знач. (двухстороння)	,799		,342	,113	,072	,937	,272	,340	,294
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Професійний	,073	,180	1	-,105	,336	-,327	,109	-,053	,104
Корреляція Пірсона									
Знач. (двухстороння)	,700	,342		,580	,069	,078	,565	,781	,583
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Патріотичний	,165	-,295	-,105	1	,462	,106	,236	,255	-,272
Корреляція Пірсона									
Знач. (двухстороння)	,385	,113	,580		,010	,577	,210	,173	,146
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Мал. 1. Кореляційний аналіз

Хозяїновитий	Корреляція Пірсона	,236	-,333	,336	,462*	1	,211	-,138	,222	-,127
	Знач. (двухстороння)	,209	,072	,069	,010		,263	,468	,239	,504
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Люмперізований	Корреляція Пірсона	,029	-,015	-,327	,106	,211	1	-,097	,148	-,108
	Знач. (двухстороння)	,880	,937	,078	,577	,263		,611	,435	,568
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Мотивація успіху та боязнь невдачі	Корреляція Пірсона	,311	,207	,109	,236	-,138	-,097	1	-,385*	,357
	Знач. (двухстороння)	,095	,272	,565	,210	,468	,611		,036	,053
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Гігієнічні_фактори	Корреляція Пірсона	-,095	-,180	-,053	,255	,222	,148	-,385*	1	-,966**
	Знач. (двухстороння)	,619	,340	,781	,173	,239	,435	,036		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Мотиваційні_фактори	Корреляція Пірсона	,118	,198	,104	-,272	-,127	-,108	,357	-,966**	1
	Знач. (двухстороння)	,535	,294	,583	,146	,504	,568	,053	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Корреляція значима на рівні 0,05 (двухстороння).

** . Корреляція значима на рівні 0,01 (двухстороння).

Мал. 1.2. Кореляційний аналіз



Ім'я користувача:
Педагогіки та психології Кучерява Катерина

ID перевірки:
1015458914

Дата перевірки:
06.06.2023 14:15:07 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
06.06.2023 14:16:41 EEST

ID користувача:
100005735

Назва документа: Скрипнікова Катерина Олександрівна_Взаємозв'язок мотивації персоналу та системи стиму..

Кількість сторінок: 49 Кількість слів: 8824 Кількість символів: 67810 Розмір файлу: 2.11 MB ID файлу: 1015118352

32% Схожість

Найбільша схожість: 4.48% з Інтернет-джерелом (<https://ua-referat.com/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D..>)

28.3% Джерела з Інтернету

315

Сторінка 51

21.3% Джерела з Бібліотеки

269

Сторінка 56

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

15