

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра теоретичної психології

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти
освітнього ступеня «бакалавр»

Анни КЛЮКИ

4 курсу денної форми навчання
спеціальність 053 «Психологія»
ОПП «Психологія»

Науковий керівник

кандидат психологічних наук

Ольга БОРИСЮК

Рецензент

кандидат психологічних наук, доцент

Олександр КУЦІЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«05» травня 2022 р., протокол № 10

завідувач кафедри теоретичної психології

доктор психологічних наук, професор

_____ **Зоряна КОВАЛЬЧУК**

Львів

2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Поняття про систему мотивації. Мотивація персоналу.....	6
1.2. Основні підходи до вивчення теорій мотивації.....	9
1.3. Роль мотивації у підвищенні ефективності системи управління..	18
1.4. Методи мотивації праці та їх класифікація.....	23
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	29
2.1. Визначення методів емпіричного дослідження та характеристика вибірки.....	29
2.2. Опис та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	33
2.3. Результати кореляційного аналізу емпіричних даних.....	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність проблеми. В епоху сучасності, як в усі часи, суспільство потребує людей з високим рівнем професіоналізму. Пріоритетом будь-якого підприємства є залучення саме таких людей для максимально ефективного досягнення своїх цілей. Це зумовлює перебудову процесу праці в цілому, та, зокрема, в мотиваційному напрямку. Саме мотивація є вирішальним чинником ефективності будь-якої людської діяльності. В наш час, часто для підтримки високого рівня мотивації у колективі вже недостатньо просто мати набір матеріальних мотиваційних інструментів. Виникає конкуренція між компаніями. Особливо, якщо це кваліфіковані працівники, дефіцит яких відчувається на ринку. Для них уже недостатньо однієї лише високої зарплатної плати та доброго соціального пакету. Висококваліфіковані спеціалісти вибирають компанії, де можуть найбільше задовольнити свої емоційні потреби: повагу, визнання, статус, комфорт тощо.

Але мотивація працює навіть дещо більше: вона не лише здатна затримати кваліфікованих фахівців в компанії, вона стимулює підвищення кваліфікації персоналу загалом, стимулює працівників працювати з найвищою віддачею та ефективністю, діяти в першу чергу в інтересах фірми.

Таким чином, чим краща ефективність такого компонента, як управління персоналом та його мотивація, тим вищий економічний та соціальний ефект підприємства та кінцевий результат його діяльності. Неефективне використання різного виду ресурсів та інструментів, пов'язаних з підвищенням мотивації персоналу, сьогодні є чи не найбільшою проблемою, з якою стикаються керівництва багатьох підприємств. Адже наслідком цього є зниження продуктивності праці, зокрема зменшується рівень відповідальності та зацікавленості в результатах діяльності персоналу. Тому розробка шляхів підвищення мотивації персоналу є одним з головних пріоритетів та є актуальною темою досліджень.

Психологічна значущість даної проблеми і зумовили актуальність і вибір теми: *«Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління»*.

Метою дослідження є вивчення особливостей мотивації праці персоналу та її ролі в підвищенні ефективності системи управління.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

1. Розглянути теоретичні аспекти сутності мотивації персоналу та визначити роль мотивації у підвищенні ефективності системи управління.
2. Обґрунтувати методичні підходи до мотивації праці.
3. Розкрити роль мотивації у підвищенні ефективності системи управління.
4. Описати методи мотивації праці та їх класифікацію.
5. Емпірично дослідити як мотивація впливає на ефективність праці в системі управління.

Об'єктом дослідження виступає мотивація персоналу як важлива складова системи управління

Предметом дослідження є мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності системи управління

Гіпотези дослідження:

- 1) припускаємо, що мотивація персоналу нерозривно пов'язана з ефективністю його роботи та є одним з чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства;
- 2) ймовірно, що професійна мотивація є вищою у чоловіків, ніж у жінок;

Методи дослідження: аналіз, систематизація, порівняння, узагальнення психологічної, соціально-психологічної літератури, історико-генетичний метод, теоретичне моделювання – дозволили опрацювати наукові джерела, розглянути основні підходи до вивчення мотивації як фактору підвищення ефективності системи управління; емпіричні методи – «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, «Методика діагностики

професійної мотивації» В.І.Осьодло, Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін), Авторська анкета «Мотивація персоналу в умовах воєнного часу»

Теоретико-методологічною основою роботи є положення та теорії вчених, котрі розкривають сутність поняття «мотивація персоналу» (А. Маслоу, М. Альдерфер, Ф. Герцберг, М. Мак-Клелланд, В. Врум, Е. Кондильяк, П. Гольбах, Л. Шопенгауер, А. Колота, С. Занюк, І. Бех), наукові положення вчених щодо розуміння мотивації, як фактору підвищення ефективності в системі управління (Є. Абаєва, К. Гурова, С. Дуда, І. Маринич, Р. Яковенко, В. Мілашенко).

Наукова новизна полягає у формулюванні теоретично обґрунтованих та в подальшому емпірично підтверджених показників мотивації, як фактору підвищення ефективності системи управління.

Теоретичне значення бакалаврської роботи полягає у дослідженні особливостей мотивації та її значення у системі управління. Здійснений теоретичний аналіз експлікує погляди вітчизняних і зарубіжних учених на мотивацію, як фактор результативності, а відтак поглиблює його розуміння.

Практичне значення. Дізнавшись механізм формування мотиваційної сфери людини, управляючі зможуть найефективніше впливати на співробітників, поліпшуючи цим продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Структура бакалаврської роботи: дослідження складається зі вступу, 2 розділів (теоретичного та емпіричного дослідження), а також з висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття про систему мотивації. Мотивація персоналу

В XXI столітті проблема мотивації залишається надзвичайно популярною, а її вивченням захоплюється багато вчених. Щоб краще дати їй визначення розглянемо розвиток та розуміння мотивації вченими в хронологічному порядку.

Наукове вивчення мотивації запровадили ще стародавні мислителі. Проявляючи інтерес до вивчення явищ(факторів), які спонукають людину до діяльності, вони стверджували, що потреба – основна причина діяльності людини. Зокрема, Демокріт, вважав, що потреба призводить до емоційного переживання, а разом з тим, формує в людини звичку до праці. Задоволення потреби сприяє розвитку інтелектуальних здібностей. Сократ вважав, що кожній людині притаманні бажання, прагнення та різні потреби. На його думку, найважливіше – розуміння того, яке місце вони займають в житті людини. Епікур започаткував вчення, побудоване на рекомендаціях людині, яка прагне досягти щастя та благополуччя [2, с.235].

Французькі матеріалісти XVIII ст. продовжили надавати «потребі» значення основного джерела активності людини. Так, Е. Кондильяк вважав, що потреба – це занепокоєння, викликане відсутністю чогось, що веде до задоволення, завдяки чому виникають фізичні чи душевні звички. Згідно К. Гельвеція, основним джерелом активності людини є пристрасті, які виникають через задоволення чи незадоволення своїх потреб [2, с. 241].

Термін «мотивація» (від лат. *moaeo* – рухаю) вперше зустрічається в статті Л. Шопенгауера «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910) та використовується для пояснення причин поведінки, зокрема, трудової [18, с. 111].

На думку А.М. Колота, мотивація це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [1, с. 78].

С.С. Занюк дає наступне визначення мотивації - «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [2, с. 94].

Згідно з твердженням І.Д. Бежа, мотивація визначається динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку [3].

Отож, аналіз вчення вчених, описаних вище, дозволяє зрозуміти, що основу мотиваційної сфери особистості становлять потреби. Потреби виражають її залежність від конкретних умов існування і змушують її діяти з метою зняття цієї залежності. Потреба, визначена складним психологічним процесом мотивації, виявляє себе у формі мотиву поведінки. В основі будь-якої дії лежить потреба, яка психологічно виявляється як мотив, який може реалізуватися у низці форм: інтересах, прагненнях, переконаннях та установках.

Таким чином, мотивація – це спонукання до здійснення трудової діяльності заради задоволення тих чи інших своїх потреб. В широкому сенсі, мотивацією є все, що призводить до активності людини: потреби, потяги, інстинкти, емоції, тощо.

Мотивація є складовим елементом системи управління персоналом. Спрямовується вона на досягнення особистих інтересів працівника та цілей діяльності підприємства. Основу трудової діяльності працівника складають потреби та інтереси, головним чином, матеріальні, то перед керівництвом постає завдання використання мотивації працівників таким чином, щоб створити тривалі мотиви їх праці. Для цього необхідно створити такі умови праці, за яких працівник сприймає свою працю, як джерело справедливої матеріальної винагороди, основою його професійного росту, тощо.

Існує три види мотивації трудової діяльності: матеріальна, моральна та адміністративна.

Матеріальна мотивація здійснюється через систему оплати праці. Вид даної мотивації передбачає також і матеріальні санкції за допущені помилки, брак продукції і т.п.

З допомогою моральної мотивації у працівників виховується почуття гордості за свою фірму, відчуття їхньої потрібності та необхідності на підприємстві.

Дисципліну праці, відповідальність працівників, дисциплінарні покарання та заохочення розвивають з допомогою адміністративної мотивації.

Для керівництва установ є важливим розуміння, коли і за яких умов застосовувати той чи інший вид трудової мотивації. Від цього залежить ефективність та прибутковість компанії. Наприклад, використання лише матеріальної мотивації не дасть бажаного результату. Певна річ, працівники працюють в основному за матеріальну винагороду, і чим вища вона, тим краще, та все ж вивчення потреб людини, демонструє, що лише матеріальним людиною не задовольняється. Важливо, щоб вона задовольняла потреби у визнанні, повазі до себе, її потреб та інтересів, працювати в комфортних, безпечних умовах праці, а також в гармонійному колективі, в хороших взаємовідносинах між працівниками. Це те, що можна забезпечити з допомогою нематеріальної мотивації. Потрібно зважати на неї, зокрема, керівникам певних державних підприємств, де неможливо встановити високу заробітну плату. Та і на підприємствах, де немає проблем з фінансуванням, нематеріальна мотивація важлива, задля утримання висококваліфікованих працівників [5].

Загалом, що система мотивації на підприємстві давала ефективний результат, вона повинна базуватися на наступних принципах:

- Формування гармонійного виробничого колективу;
- Вдосконалення взаємовідносин між працівниками;

- Сприйняття працівника, як особистості, повага до її інтересів та потреб;
- Створення комфортних умов праці;
- Створення умов та надання однакових можливостей для професійного росту працівників;
- Застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника та результатів його праці;
- Справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках;
- Залучення працівників до управління виробництвом;
- Турбота про соціальний розвиток колективу.

Таким чином, системи мотивації є складовою сучасних систем управління персоналом. В їхній основі зосереджене розуміння працівника як головної рушійної сили виробництва. В роботі з персоналом основним є не тільки мотивація до вищої продуктивності, ефективності праці, а й розвиток трудового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

1.2. Основні підходи до вивчення теорій мотивації

Вивчення потреб людини та відповідність її сфер діяльності, в будь-якому разі приводять до понять «мотиву» та «мотивації». На теперішній час відомо ціле розмаїття підходів до визначення дивних понять. Згідно з одним підходів, змістовно-ієрархічним, «мотивацією» називають сукупність мотивів. Сукупність мотивів діяльності, які є в деякій ієрархії між собою, створюючи деяку структуру, вважають «мотивацією діяльності».

Перші теорії мотивації описували ще стародавні грецькі філософи. Зокрема, Аристотель вважав, що прагнення завжди пов'язані з метою, в якій у формі образу або думки представлений об'єкт, що має для організму корисне або шкідливе значення. З іншої сторони, будь-яке бажання пов'язане з потребою, та пов'язаним з нею відчуття задоволення чи незадоволення. Ці

відчуття мають функцію оцінювати: чи придатний той об'єкт для життя організму [7, с. 211].

Потреба виникає через неспокій, який, в свою чергу, виникає через відсутність чого, що дає задоволення, - вважали французькі матеріалісти кінця 18 століття, зокрема Е. Кондильяк та П. Гольбах, - Через потребу формуються усі, душевні та тілесні, звички. Потреба сприяє розвитку розумової діяльності, волі та пристрастей, волі [8].

Дещо пізніше, вивчення природи людини, її активності, яка в силі впливати на своє життя, дозволило представникам гуманістичної психології (А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс) висвітлити нове бачення мотивації.

Теорії мотивації поділяють на **змістові** та **процесуальні**.

Змістові теорії мотивації вивчають ті фактори, які можуть впливати на поведінку людини та її трудову діяльність. Найбільша увага тут концентрується на дослідженні потреб людини та як вони впливають на мотивацію трудової діяльності. Ці теорії дають змогу визначити структуру потреб, їх ієрархію, зміст та пріоритетність.

З найвідоміших змістових теорій мотивації є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія М. Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга та теорія набутих потреб М. Мак-Клелланда.

Основу теорії Маслоу складають наступні положення та ідеї:

- Люди завжди мають певні потреби;
- Потреби, які явно виражаються, можна згрупувати в окремі групи;
- Групи потреб людини розміщуються одна відносно іншою за принципом ієрархії;
- Незадоволені потреби спонукають людину до дії задля їх задоволення, однак уже задоволені потреби не дають людині жодного мотиваційного впливу;

- Задовільнивши одну потребу, її місце займає інша незадоволена потреба;
- Людина може одночасно мати кілька різних потреб, що можуть між собою взаємодіяти;
- Пріоритетність задоволення потреб відбувається завжди знизу ввверх. Інакше, потреби, які є ближче до основи піраміди (піраміда Маслоу), потребують першочергового задоволення;
- Поведінку людини визначає найнижча(структурно) незадоволена потреба;
- Після задоволення потреб нижчого рівня, на людину щораз більше починають впливати потреби вищого рівня [9].

Теорія Маслоу дає значне розуміння інтересів і дій людей. Вона має важливе значення керівників різних організацій, для того щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників задля досягнення максимальної ефективності підприємства. Можна наводити багато прикладів про застосування теорії Маслоу на практиці. Один з них:

Багато роботодавців схильні набирати персонал з студентів, немісцевих, зокрема іноземців. Пояснюється це тим, що в таких працівників наявні потреби першого та другого рівнів(потреба задоволення фізіологічних потреб та потреба безпеки). Такі працівники найбільше намагаються «зацепитись» за місце праці в першу чергу через потребу в їжі та житла. Людину, задоволену першими рівнями груп потреб, вже складніше втримати на роботі. Для того їй треба надавати можливості задовольняти нові, складніші пріоритетні потреби (потреби сім'ї і т.п).

Мабуть, як і кожна теорія, теорія Маслоу має свої недоліки. Зокрема, важко пояснити поняття «самопожертва», оскільки порушується базова потреба в безпеці. Для прикладу, під час II світової війни, в концтаборі один священник пожертвував своїм життям на користь батька чотирьох дітей; сам пішов замість нього в газову камеру. Це стало відомо, тому що цей батько вижив.

Або, важко пояснити життя поетів чи художників, які часто не мають засобів задовольнити фізіологічні потреби, мають потреби в визнанні та самоактуалізації.

Теорія Альдерфера також побудована на класифікації та аналізі потреб, та вивченню їх впливу на поведінку людини. Проте, на відміну від ієрархії потреб за Маслоу, теорія Альдерфера має лише три групи потреб:

- Потреби існування;
- Потреби зв'язку;
- Потреби зростання.

Потреби зростання в теорії Альдерфера дещо схожі з потребами визнання й самоствердження в теорії Маслоу. І ті й інші, спонукають людину задовольнити свої статусні мотиви, досягти впевненості в собі, самовдосконалитись, тощо. Групи потреб в теорії Альдерфера також зберігають ієрархічну структуру. Але на відміну з теорією Маслоу мають принципову різницю: якщо за Маслоу, рух від однієї групи потреб до іншої відбувався знизу вгору (від основи піраміди до її вершини) - процес задоволення потреб, то за Альдерфером можливий і зворотній рух, званий процесом фрустрації, іншими словами, поразкою в задоволенні потреб зростання. Незадоволення потреби вищого рівня посилює вплив потреб нижчого рівня і на їх задоволення акцентуються всі свідомі дії людини. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня посилює ступінь впливу потреби нижчого рівня й на її задоволення переключаються свідомі дії людини. Таким чином, механізм поведінки людини веде себе так, щоб задовільнити потребу, а незадоволення потреби вищого рівня додатково стимулює задовольнити дану потребу нижчого рівня

Розуміння теорії Альдерфера є корисним для практики управління. Особливо за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин в працівника (підлеглого) не можуть бути задоволені потреби вищого рівня [10, с. 78-83].

До 50-х років минулого століття була поширена думка, що задоволення чи незадоволення людини своєю поведінкою, вчинками чи оточенням є протилежностями, при чому, якщо задоволення це мотивуючий фактор, то незадоволення – навпаки. Здавалось би, що якщо б забрати в людини причини незадоволення, то людина залишається мотивованою. Причому, вважалось – завжди.

Ключовим руйнівним моментом даної думки було дослідження Герцбергом (основоположником двофакторної теорії) для визначення факторів, які дають мотивуючий чи демотивуючий вплив на людину, а тим самим дають відчуття задоволення чи незадоволення.

Згідно з результатами дослідження, усунення факторів, які спричиняли невдоволення, не обов'язково призводили до збільшення задоволення/посилення мотивації до праці. І, навпаки, якщо якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, то при його усуненні, ніщо не означало ріст незадоволення/втрату мотивації до праці.

Герцберг визначив два процеси: «задоволення – відсутність задоволення» та «незадоволення – відсутність незадоволення».

Перший процес, згідно з ним, в основному перебуває під впливом факторів, які пов'язані зі змістом роботи. Вони дають сильний мотивуючий вплив на людину і сприяють її продуктивності в роботі. Але коли ці фактори відсутні, то це не спричиняє великого невдоволення. В дану групу потреб (факторів) входять: визнання, відповідальність, кар'єрний ріст, робота і т.п.. Коли ж ці потреби задовольняються, то людина відчуває задоволення, і воно є мотивуючим фактором.

Другий процес перебуває під впливом факторів, які пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота. Тобто, на відміну з першим, фактори мають зовнішній характер. Відсутність цих факторів справляє на працівника відчуття незадоволення і, відповідно, породжує демотивуючий вплив на поведінку. Важливим моментом є те, що наявність цих факторів не дає мотивуючого ефекту на поведінку людей, оскільки ці фактори створюють

сприятливі умови праці, а люди їх сприймають, як належне. До цих факторів належать: рівень заробітної плати, умови праці, відносини між колегами і т.п..

На основі дослідження Герцберг зробив висновок, що, коли у працівника виражається незадоволення, менеджер повинен сприяти усуненню факторів, які породжують його. Але після їх усунення не варто сподіватись на підвищення мотивації працівника з допомогою факторів зовнішнього характеру: підвищення заробітної плати, покращення умов праці і т.д.. Це для працівника не даватиме ніякого мотивуючого впливу [11].

Теорія набутих потреб Мак Клеланда.

Згідно теорії Мак Клеланда є три потреби, які можуть мотивувати людину:

1. Прагнення людини ефективніше досягати мети, ніж вона це робила раніше – потреба досягнення.
2. Прагнення людини перебувати в хороших, дружніх відносинах з оточуючими, отримувати підтримку – потреба співучасті.
3. Прагнення людини контролювати дії, поведінку людей, контролювати ресурси та мати відповідальність за дії працівників – потреба влади.

Мак Клеланд не виставляє ці потреби в ієрархічну структуру, але підкреслює на необхідність врахування загального впливу всіх потреб на поведінку людей [12].

Якщо, наприклад, людина займає керівну посаду і відчуває велику потребу у владі, то для успішної управлінської діяльності, потреба співучасті в неї повинна бути виражена дещо менше.

Кожна з цих теорій має свої особливості, має як прихильників, так і критиків. Щоб краще розуміти поведінку людей, зокрема працівників, вміти впливати на неї, кожний менеджер повинен їх знати та вміло застосовувати.

Процесійні теорії мотивації розглядають мотивацію в зовсім іншому плані, ніж змістові. Вони не заперечують, що потреби мають вплив на

поведінку людей, але доповнюють, що поведінка людей формується не тільки під впливом потреб. Ці теорії аналізують те, як людина розподіляє сили для досягнення тих чи інших цілей, і як для цього вибирає конкретний вид поведінки.

Працівник обирає для себе той чи інший вид поведінки після того, як усвідомить завдання, можливості щодо винагороди, проаналізувавши, чи відповідає це його потребам, можливостям та чи варте воно прикладених відповідних зусиль. Внаслідок цього, у нього прагнення досягти визначених за якісними та кількісними показниками цілей. Це є однією з концепцій процесійних теорій мотивації.

З найвідоміших процесійних теорій можна виділити:

- Теорію очікувань;
- Теорію справедливості;
- Концепцію партисипативного (спільного) управління;
- Модель Портера-Лоулера.

Основоположник теорії очікувань, В. Врум вважав, що для досягнення певної цілі людину мотивує не тільки потреба, а й обраний нею тип поведінки. Загалом, теорія очікувань визначає, як залежить поведінка людини від того, чому вона віддає перевагу, що чи скільки вона хотіла б отримати від прикладених зусиль та які зусилля вона готова прикласти для досягнення визначеної цілі.

Ґрунтується теорія очікувань на тому, що поведінка працівників залежить від:

- Поведінки керівника який, який стимулює роботу при деяких умовах;
- Поведінки працівника, коли він певен, що отримає гідну оплату за виконану роботу;
- Поведінки керівника та працівника, в разі розуміння, що при покращенні якості виконання роботи, отримають відповідну винагороду;

- Поведінки працівника, при аналізі розміру виплати за виконання роботи з сумою, що, на його бачення, необхідна для задоволення своїх потреб.

В кожної людини є свої індивідуальні очікування. А отже, кожен менеджер повинен вивчати не тільки перелік потреб працівника, а і його очікування. Розуміючи теорію очікувань, менеджер отримує додаткові можливості для підвищення мотивації свого персоналу.

В цій теорії можна зробити ще один висновок: керівництво підприємства повинно завжди порівнювати плановий обсяг та структуру винагород з реальними очікуваннями працівників.

Засновником теорії справедливості є Джон Стейсі Адамс. Після дослідження в компанії «Дженерал Електрик» він сформулював основні її положення. Основну роль в даній теорії має людина, яка має відчуття справедливої винагороди за прикладені зусилля та люди, з якими вона себе порівнює, через що, вона розуміє, що одержана винагорода є правильною відносно інших. Відчуття справедливості отриманої виплати мотивуюче впливає на людину. Якщо з певних причин чи умов, вона відчуває що винагорода несправедлива (все відбувається з порівняння з своїм вкладом в роботу та вкладом інших людей та отриманих винагород), вона намагається досягти балансу: якщо докладені зусилля, на її думку, є недооціненими, вона може зажадати збільшення винагороди, або ж зменшити прикладати зусилля.

Знання цієї теорії також є важливим для менеджерів: вони повинні не тільки дбати про «атмосферу» справедливості в колективі, а й знати, що про це думають їхні підлеглі.

Якщо людина з цікавістю бере участь в різноманітній діяльності компанії, то вона отримує від цього задоволення, внаслідок чого, працює з більшою самовіддачею, набагато краще та ефективніше. Це основне положення концепції партисипативноно управління. Таке управління можна створити за наступних умов:

- Якщо працівники можуть самостійно приймати рішення щодо своїх дій: режим роботи чи вибір засобів для її виконання.

- Якщо працівники долучаються до прийняття рішень щодо роботи, що ними має бути виконана. Наприклад, керівник може радитись з працівником, що потрібно робити, як зробити це краще і т.п. Таким чином працівник представляє мету та прогнозує результати, які повинен отримати.

- Працівники отримують можливість контролювати якість та кількість роботи, яку вони роблять. При цьому оцінюється лише кінцевий результат.

Партисипативне управління дозволяє працівникам брати участь у раціоназаторській діяльності, вносити пропозиції задля вдосконалення їх особистої роботи та роботи деяких інших підрозділів компанії. Також працівникам дозволяється формуватися в робочі групи з працівниками, яким би хотілося працювати разом.

З допомогою партисипативного управління підвищується задоволення працівників своєю роботою, а отже, забезпечується ефективніше функціонування підприємства.

Модель Портера-Лоулера побудована на елементах теорії очікування й теорії справедливості. Автори цієї теорії дослідили співвідношення між винагородою та досягненими результатами. Вони визначили п'ять факторів, які впливають на розмір винагороди:

- витрачені зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагородження;
- ступінь задоволення.

З даної теорії випливає наступне:

- Рівень прикладених зусиль прямо пропорційно залежить від цінності винагороди, за умови що працівник впевнений, що за прикладені зусилля він точно отримає винагороду;

- На результати виконаної роботи працівником впливають три фактори: витрачені зусилля, особисті якості людини та усвідомлення своєї ролі в процесі роботи;
- Досягнення бажаного рівня результативності може призвести як до внутрішньої(самоповага, відчуття задоволення собою) так і до зовнішньої(похвала керівника, премія) винагороди.
- Задоволення є результатом внутрішнього і зовнішнього винагородження з врахування їх справедливості [13, с.84].

Таким чином, згідно з вище викладеними теоріями, доходимо висновку, що саме результати роботи – основна причина задоволення працівників. Можливо, сьогоденні теорії є посередньою ланкою в розвитку теорій мотивації. Поглиблене вивчення потреб, та, і, взагалі, психології людини, дасть розуміння нових методів впливу на людину, дозволить ще збільшити ефективність та результативність їхньої трудової діяльності.

1.3. Роль мотивації у підвищенні ефективності системи управління

Мотивація персоналу – це внутрішній процес на підприємстві, метою застосування якої є спонукання працівників працювати з більшою самовіддачею, зацікавленістю та ефективністю. Також вона є важливою складовою кадрової політики будь-якого підприємства: забезпечення та утримання стабільного штату висококваліфікованих працівників на підприємстві. Знати та вміло використовувати засоби мотивації персоналу має вкрай важливе значення для менеджера: правильне застосування мотивації сприяє відчутному підвищенню прибутковості бізнесу; а при нерозумінні керівництва, як правильно мотивувати працівників може звести нанівець роботу навіть кращих фахівців підприємства [14].

Сучасні підходи до застосування системи мотивації полягають в тому, що потреби працівників враховуються на рівні з теорією, яка

використовується. Це дозволяє отримати бажаний, максимальний ефект від процесу.

Існують різні теорії мотивації персоналу. Але між ними є подібність щодо цілі: пояснення поведінки працівника в тих чи інших обставинах та визначення засобів, які зможуть їх мотивувати працювати «на максимум».

Теорії мотивації персоналу діляться на три категорії: традиційні, змістові та процесуальні. Традиційна теорія мотивації використовується з давніх давен. Її суть полягає в провадженні системи заохочень та покарань. Загалом, її використання є малоефективним. Детальніше про змістові та процесуальні теорії та їх використання описано в пункті 1.2

З однієї сторони, мотивація є однією з основних та специфічних функцій управління, а з іншої – тісно переплітається з управлінським процесом від стадії становлення цілей й мети з прийманням відповідних рішень до стадії отримання кінцевого результату. Є головним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, набору та утримання кадрового потенціалу. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від трудової діяльності наявного персоналу і, як наслідок, підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації персоналу:

- Утримання висококваліфікованих працівників
- Стимулювання продуктивності та ефективності роботи персоналу
- Залучення в організацію нових працівників
- Створення ефективної команди
- Підвищення прибутковості бізнесу

Одним з комплексних методів мотивації є кар'єрне зростання. Часто для працівників можливість просуватися на посаді є важливішим за високу заробітну плату. Оскільки без можливості кар'єрного росту, працівник не бачить для себе перспектив у розвитку, підвищення особистої ефективності. За таких умов стає складно утримати висококваліфікованого робітника на даному місці роботи.

Проте, важливе розуміння і того, що спосіб просування на посаді є внутрішньо обмежений через обмеження кількості посад високого рангу в організації. Тому керівництву важливо дати зрозуміти це персоналу, а також, що організація потребує кожного співробітника та цінує внесок, який вони роблять у розвиток бізнесу [15, с. 34-37].

Для створення ефективної мотивації персоналу користуються наступними правилами:

- мотивація дає хороші результати, коли працівники відчують, що їхній вклад в результаті праці, є високим. Або коли вони мають змогу заслужити відповідний статус в очах колег чи сторонніх осіб. Цьому сприяють: неординарне позначення посади, подорожі чи відрядження за кордон, мати честь представляти фірму на важливих переговорах, участь в престижних конгресах, тощо. Однак, цей метод важливо використовувати обережно, оскільки позбавлення повністю чи частково, раніше наданого статусу, призводить до неоднозначних реакцій працівника, аж до можливого звільнення.

- має місце застосування методу мотивації в час, коли працівники цього не чекають. Так несподіване, непередбачуване заохочення дає кращий ефект, ніж прогнозоване, оскільки останнє сприймається за постійну частину заробітної плати.

- позитивне підкріплення дає кращий результат, аніж негативне..
- підкріплення повинне бути невідкладним, воно виражається у негайній та справедливій реакції на дії працівників. В такому разі працівники усвідомлюють, що їхні неординарні досягнення не тільки помічаються, а й достойно винагороджуються. Важливим моментом є те, що від часу виконання роботи до несподіваної винагороди не має бути великий проміжок часу. Та в будь-якому випадку, заохочення керівника повинне бути здійсненим, а не залишатись пустою обіцянкою.

Ігноруючи проблеми мотивації персоналу в сучасних реаліях, не можливо досягти успіху в управлінні. Застосування програми стимулювання

праці потребує чималих витрат, та ефект, який вони дають, значно вищий. Оскільки працівники є основним ресурсом будь-якого підприємства. Зрозуміло, що найвищої віддачі можна очікувати лише в тому випадку, коли вигоду від діяльності працівника має і підприємство, і він сам.

Варто зазначити, що одним з важливих факторів є мінливість мотиваційного процесу. На характеристику мотиваційного процесу впливає залежність від потреб, які його ініціюють. Природньо, що самі потреби взаємодіють між собою: вони можуть як суперечити, так і підсилювати одна одну. Відповідно, ця особливість впливає і на процес мотивації: спрямованість та характер дії мотивів можуть змінюватися з плином часу. Тому, навіть при глибокому знанні мотиваційної структури людини та її мотивів, можливі зміни поведінки людини, її реакції на мотивуючі впливи, які передбачити неможливо [16, с.101]

Ще один фактор, який робить мотиваційний процес кожної людини унікальним, достовірно непередбачуваним, є розходження інноваційних структур окремих людей, а також те, що однакові мотиви по різному впливають на різних людей. В одного працівника може бути набагато вище прагнення досягти результату, ніж в іншого. То в такому випадку, певний мотив буде діяти на них по різному. Або інакше: два працівники мають однаково сильний мотив на досягнення результату. Але в одного цей мотив домінує над всіма іншими, і він буде домагатися результату будь-якими способами. А в іншого даний мотив співвідноситься по силі дії з мотивом на співучасть у спільних діях. То в такому разі буде спостерігатися відмінність в їх поведінках.

Досвід мотивації у зарубіжних країнах.

Розглянемо на прикладі декількох іноземних фірм практичне застосування методів мотивації праці. Так, в американських фірмах «Форд», «Дженерал Моторс» та інших, використовують багато методів матеріальної мотивації. В практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні методи мотивації праці. Багато з них пов'язані

з матеріальним заохочуванням працівників. Особливістю є використання аналітичних систем заробітної плати. Заробітна плата залежить від диференціальної оцінки в балах ступені складності роботи працівника, враховуючи його кваліфікованість, вклад фізичних зусиль, умови, в яких виконується робота та інше. Іншими словами, вводиться така система, за якою змінна частина зарплати може сягати третини окладу. Власне, ця частина зарплати виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, ріст виробництва, економію сировини, тощо.

Другою особливістю є використання різних форм участі працівників в розподілі прибутку. Для вирішення виробничих завдань, формують коло працівників, в залежності від їхнього внеску в процесі діяльності.

Матеріальна мотивація є найбільш бажаною для працівників, тому й не дивно що її практикування є таким значним та використовується різними видами/методами. Наприклад, у британських фірмах є популярною практика мотивації працівників подарунками. Так, у фірмі «British Telecom» працівники винагороджуються цінними подарунками та туристичними путівками. Винагородження того чи іншого працівника залежить від досягнутих успіхів, зокрема, в підвищенні ефективності праці.

Системи мотивації через кар'єрний ріст можна звести до ротації з врахування особистих якостей працівника та стажу його роботи.

Ще одна форма мотивації, яка має широке використання не тільки в закордонних, а й у наших підприємствах – використання гнучких графіків праці. Вперше вона була застосована, як експеримент в державних установах графства Оксфордшир, що у Великобританії на початку 90-х років минулого століття. Нова форма організації праці надавала працівникам значну ступінь волі: вони могли працювати як на робочому місці, та і вдома. Щоправда, залежало це від конкретних обов'язків працівника та від домовленостей між ним та керівництвом [17].

Таким чином, спостерігаємо залежність мотивації персоналу від цілей та завдань, як самих працівників так і їх керівників. Вплив на співробітників з

допомогою лише матеріальної мотивації не сприяє довгостроковому підвищенню ефективності праці. Працівник повинен залишатися задоволеним своєю роботою, отримувати бажані результати та відповідні винагороди, одержувати визнання за свою роботу та бачити подальші перспективи в своїй діяльності. Саме тому важливо звернути увагу і на методи нематеріальної мотивації, виявляти бажання та потреби працівників з метою підвищення продуктивності їхньої роботи. Керівники повинні враховувати переваги персоналу і підтримувати їх навички та вміння.

1.4. Методи мотивації праці та їх класифікація

Методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачують застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Система мотивації праці включає наступні групи методів:

1) *організаційно-виробничі методи* направлені на створення сприятливих передумов для трудової діяльності працівників, сприяють ритмічній роботі, викликають позитивні емоції;

2) *соціально-економічні методи* спрямовані на створення гнучкої системи стимулювання працівників, зокрема на забезпечення відповідних передумов для вибору будь-якої форми власності підприємством, на розробку науково обґрунтованої системи тарифних ставок і посадових окладів, на узгодження системи оплати праці з кінцевими результатами виробництва, напруженістю і складністю праці, завантаженістю працівника протягом зміни та умовами роботи;

3) *адміністративні методи* ґрунтуються на властивих системі управління відносинах підпорядкування. Керівник, наділений відповідними повноваженнями, координує діяльність підпорядкованих йому осіб та підрозділів за допомогою комплексу організаційно-розпорядницьких і

нормативних документів (наказів, розпоряджень, інструкцій, положень, стандартів тощо), які носять обов'язковий і адресний характер;

4) *правові методи* являють собою систему правил, дотримання яких повинно гарантуватися правовими нормами, що містять відомості про посадову, дозволену, стимулюючу, заохочувальну чи заборонну поведінку працівників. Правові розпорядження вносять порядок та організованість до системи соціальних зв'язків, визначають правові положення посадових осіб і колективів, надають їм права та обов'язки відносно один одного й у кінцевому рахунку спонукають людей до активної поведінки;

5) *соціально-психологічні методи* спрямовані на створення сприятливого клімату в колективі, де працівник почувається зручно. Створенню таких умов сприяють стиль керівництва, розуміння керівником соціально-психологічних процесів, які відбуваються в колективі, знання потреб, інтересів людей та вміння впливати на них, спілкуватися з різними соціально-демографічними групами в колективі, підтримка ініціативи та заповзятливості працівників, прагнення знайти нові ефективні форми організації виробництва, підвищити якість продукції;

б) *інформаційно-роз'яснювальні методи* призначені для підвищення рівня інформованості працівників у виробничій та невиробничій сферах [18].

Також мотиваційні методи класифікують: за об'єктами мотивації, використанням стимулів, видами потреб, спрямованістю тощо [31].

Таблиця 1.1.

Класифікація методів мотивації

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Види методів мотивації</i>
За об'єктами мотивації	методи мотивації колективів методи мотивації окремих особистостей: <ul style="list-style-type: none">• менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва);• працівників (початківців, досвідчених);

За стимулами	<ul style="list-style-type: none"> • жінок <p>економічні методи мотивації (матеріального стимулювання)</p> <ul style="list-style-type: none"> • заробітня плата; • преміювання; • грошова винагорода; • матеріальна допомога; • участь у прибутках. <p>неекономічні методи мотивації</p> <p>а) організаційні участь у справах організації</p> <ul style="list-style-type: none"> • мотивація перспективою • делегування завдань і повноважень • мотивація збагаченням змісту праці <p>б) морально – психологічні</p> <ul style="list-style-type: none"> • похвала • схвалення • переконання • навіювання • підтримка • засудження • визнання заслуг • повага, довіра
За основними потребами	<ul style="list-style-type: none"> • Методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих <ul style="list-style-type: none"> • методи задоволення потреб у захищеності та безпеці • методи задоволення потреб у причетності та належності • методи задоволення потреб поваги і визнання • методи задоволення потреб самовираження, самореалізації
За спрямованістю (згідно теорії підкріплення)	<ul style="list-style-type: none"> • позитивне підкріплення • негативне підкріплення • гасіння дій • критика • покарання

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні, так би мовити – нестандартні методи мотивації. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях.

Таблиця 2.2.

Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці

<i>Нестандартні заходи мотивації</i>	<i>Компанії, що застосовують відповідні заходи</i>
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	ІВМ, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, Westing-house Electric, RadioCorporationofAmerica
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, ІВМ, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Яндекс

Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств, звичайно ж не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація ефективно діє на працівників провідних компаній на фоні досить високого рівня заробітної плати, але завдання керівників підприємств зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні.

Висновки до першого розділу

Таким чином, мотивація – це певна внутрішня сила, яка змушує людину діяти і досягати поставлених цілей. Основу мотиваційної сфери особистості становлять потреби - динамічно-активні стани особистості, що виражають її залежність від конкретних умов існування і породжують діяльність, спрямовану на зняття цієї залежності.

Для ефективного управління підприємством потрібно використовувати різні методи мотивації персоналом. Для максимальної ефективності необхідно використовувати не лише матеріальну мотивацію, оскільки вона не сприяє розвитку творчої активності персоналу на досягнення цілей організації, а й нематеріальну. Зокрема, в умовах обмеженості фінансів на підприємствах, де доволі складно встановити високу заробітну плату працівникам, важливо зосередити увагу на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві. Особливого значення це питання набуває в умовах переходу до ринкової економіки. В Україні, яка володіє кадровим і інтелектуальним потенціалом, актуальним є перехід до методів управління персоналом, пов'язаних з підвищенням моральної мотивації працівників.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Визначення методів емпіричного дослідження та характеристика вибірки

Для реалізації поставленої мети нами були використані такі психодіагностичні методики: методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, «Методика діагностики професійної мотивації» В.І.Осьодло, методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін) та Анкета «Мотивація персоналу в умовах воєнного часу».

1. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса (див. Додаток А)

При діагностиці особистості на виявлення мотивації до успіху Елерс виходив з положення, що особистість, у якій переважає мотивація до успіху, вважає за краще середній або низький рівень ризику. Їй властиво уникати високого ризику. При сильній мотивації до успіху, надії на успіх зазвичай скромніший, ніж при слабкій мотивації до успіху, однак такі люди багато працюють для досягнення успіху, прагнуть до успіху.

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

- Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху;
- від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації;
- від 17 до 20 балів - помірно високий рівень мотивації;
- більше 21 балу - дуже високий рівень мотивації до успіху.

2. «Методика діагностики професійної мотивації» В.І.Осьодло (див. Додаток Б)

Опитувальник який містить 90 тверджень і структурно включає сім шкал:

1) оцінка результатів праці (ОРП) представлена 16 твердженнями і охоплює ситуації які стосуються оцінки результатів професійної діяльності.

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

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

4) професійні інтереси і цінності (ПІ) представлена 16 твердженнями і характеризує особливості розвитку професійних інтересів та цінностей у досліджуваних.

5) життєві цілі (ЖЦ) представлена 14 твердженнями. При розробці цієї шкали вихідним стало положення про те, що індивідуально-типологічні особливості усвідомленої саморегуляції професійної діяльності розкривають саме діяльнісний аспект суб'єктності.

6) загальна активність;

7) шкала соціальної бажаності.

3. Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін) (див. Додаток В)

Дана методика містить в собі 12 факторів мотиваційного профілю:

1. *Потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні.* Бажання мати роботу з хорошими пільгами та надбавками. Збільшення витрат обумовлює важливість цієї потреби.

2. *Потреба в хороших умовах роботи.* Високі показники можуть свідчити про незадоволеність іншими потребами, наприклад незадоволеність діяльністю керівника, несприятливий соціально-психологічний клімат.

3. *Потреба в чіткій структурованій роботі.* Працівники з високими показниками цієї шкали повинні точно знати, що від них вимагають. Прагнуть бути впевненими, що правильно виконують всі вимоги виробництва.

4. *Потреба в соціальних контактах*: у спілкуванні з широким колом людей, колегами, клієнтами. Такі працівники отримують задоволення і позитивні емоції від численних спілкувань з іншими людьми.

5. *Потреба формувати і підтримувати тривалі, стабільні відносини*. Такі працівники будуть задоволені умовами довіри, сприятливими робочими й особистісними відносинами, що властиво ефективній команді.

6. *Потреба у завоюванні визнання з боку інших людей*, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення й успіх особи. Мотивація таких працівників полягає у задоволенні подібної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення.

7. *Потреба в досягненнях*. Важливою рисою таких людей є бажання робити все самостійно.

8. *Потреба у владі й впливовості*, прагнення керувати іншими – показник конкурентної завзятості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і вплив на них.

9. *Потреба у різноманітності*, змінах, прагнення уникати рутини. Описує тенденцію завжди бути готовим до дій, мати бажання змінювати обстановку.

10. *Потреба бути креативним*, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до виникнення цікавості, допитливості, нетривіального мислення.

11. *Потреба в самовдосконаленні*, рості та розвитку як особистість. Це показник бажання незалежності і самовдосконалення.

12. *Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі*. Якщо в людини високий показник цієї потреби, то завданням для керівника буде організація діяльності так, щоб працівник міг сприймати її як цікаву й важливу.⁴

4. Авторська анкета «Мотивація персоналу в умовах воєнного часу» (див. Додаток Г).

Дана анкета містить в собі 6 питань закритого і відкритого характеру.

Питання в анкеті стосуються мотивації персоналу у воєнний час. Зокрема, що мотивує їх продовжувати працювати в Україні та які копінг-стратегії вони використовують.

У дослідженні прийняло участь 31 особа (18 чоловіків 13 жінок), віком 20-32 роки, зі стажем 1-10 років. Був застосований принцип добровільності та анонімності (за бажанням).

Характеристика вибірки наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика вибірки дослідження

Критерій характеристика	Якісні показники за критерієм
Вік	20-32 роки
Стать	18 чоловіків, 13 жінок
Стаж роботи	1-10 років
Сімейний стан	7 одружені, 24 неодружені

Вказані у таблиці показники засвідчують можливість подальших експериментальних процедур, оскільки вибірка відображає генеральну сукупність та відповідає умовам завдань, що визначені у дослідженні.

Отже, для емпіричного дослідження мотивації персоналу як фактору підвищення ефективності в системі управління застосовувалися такі методики: Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, В.І.Осьодло «Методика діагностики професійної мотивації», Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін). Загалом для нашого дослідження було використано 19 шкал. Кількість досліджуваних – 31 людина, віком 20-32 роки. Стаж роботи у даних осіб: від одного до десяти років.

2.2. Опис та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Отримані результати емпіричного дослідження опрацьовувалися кількісно та якісно. Для кількісної обробки отриманих результатів було використано пакет програми SPSS 23.0. Проаналізуємо отримані нами результати за вказаними методиками та визначимо їх взаємозалежність.

Отримані результати за *методикою діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса* свідчать, що досліджувані характеризується помірно високим (38,7% досліджуваних осіб) та середнім рівнем мотивації до успіху (35,5% досліджуваних осіб). Особистості цього типу зазвичай активні, ініціативні. Вони свідомо прагнуть опанувати знання й навички, уміють працювати організовано й докладають зусиль для досягнення бажаного результату.

22,6% опитуваних мають високий рівень мотивації досягнення успіху. Для них характерне глибоке усвідомлення залежності свого професійного успіху від самопізнання, самоконтролю й самовдосконалення. У таких осіб, яскраво виявлені потреби, пов'язані з особистісним зростанням: підвищувати рівень майстерності й компетентності, забезпечувати собі матеріальний комфорт, розвивати свої сили й здібності. Досліджувані, у яких домінує високий рівень мотивації характерна сила волі, самовладання, самоконтроль й відповідальність за свої дії, що неодмінно підвищує їхню успішність під час вирішення пізнавальних і професійних завдань.

Лише 3,2% опитуваних мають низький рівень мотивації досягнення успіху. Такі особи характеризується тим, що особистісні професійно значущі якості у них виявляються слабо й не завжди їх можна виявити, наймовірніше, мотив характеризується через усвідомлення «потрібно».

Детальний аналіз отриманих результатів наведено на Рис. 2.1.

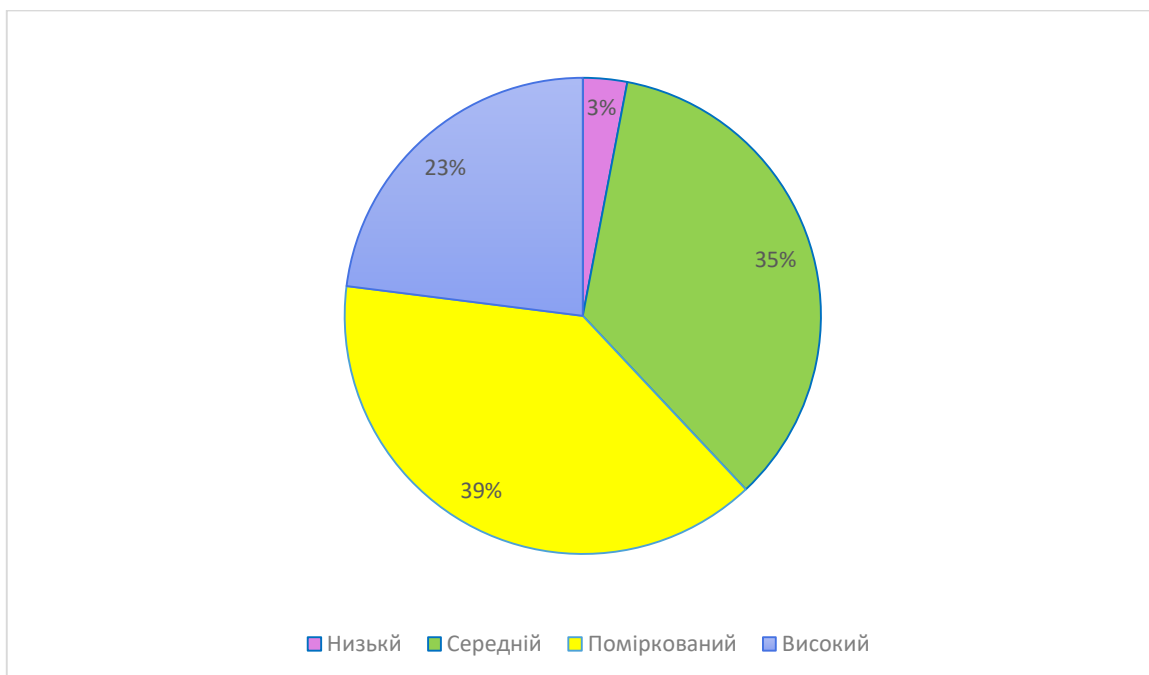


Рис.2.1. Результати рівня мотивації за методикою діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса

Використовуючи «*Методику діагностики професійної мотивації*» **В.І. Осьодло**, ми виявили, що для більшості досліджуваних притаманний середній рівень загальної активності (87,1% досліджуваних осіб), високий рівень (9,7% досліджуваних осіб) та низький рівень (3,2% досліджуваних осіб) (Див. Рис. 2.2.).

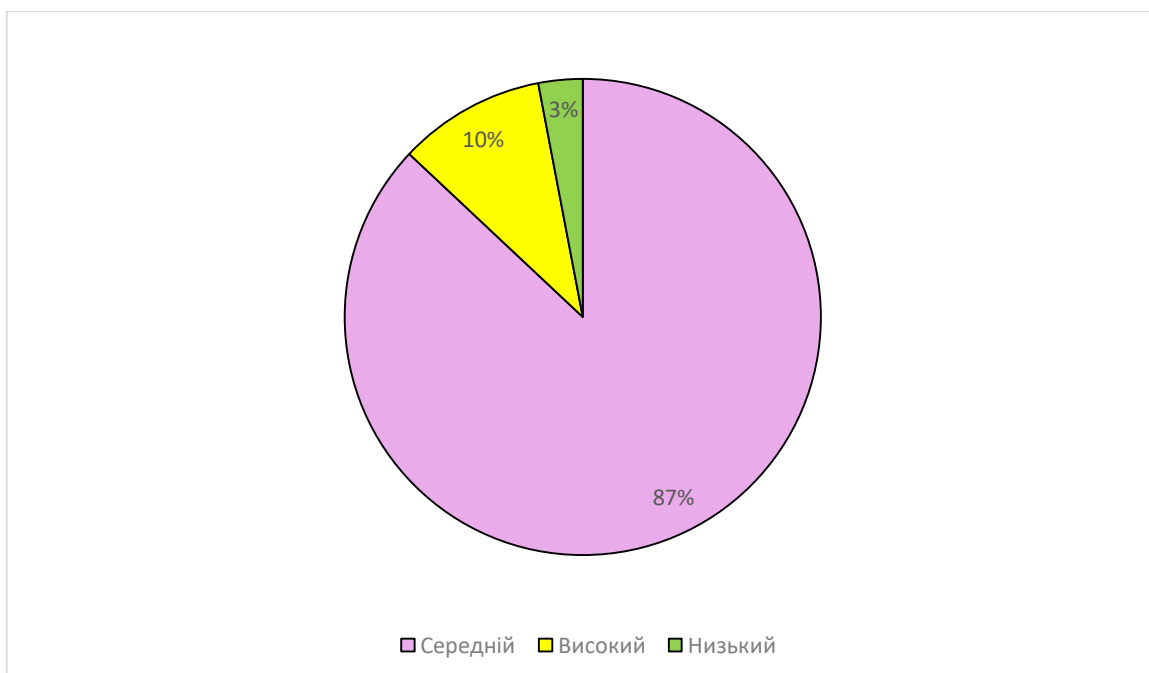


Рис. 2.2. Діаграма рівня загальної активності

Отримані результати свідчать про те, що більшість досліджуваних прагнуть до покращення своїх результатів діяльності, проявляють завзятість. Вони зазвичай наполегливі в досягненні поставлених цілей, упевнені в собі, не зупиняються на досягнутому, підтверджують свою ефективність справами, готові брати відповідальність на себе. Спостерігається у досліджуваних зацікавленість до професійної діяльності, яка сприймається ними не просто як виконання своїх обов'язків, але й має чітке мотиваційно-ціннісне значення. Також респонденти схильні проявляти ініціативу, брати відповідальність на себе в сфері соціальних відносин, зокрема, як відносин «по-вертикалі» – з керівництвом, так і «по-горизонталі» – з рівними по статусу колегами.

Отже, із зазначеного випливає, що найвагомим фактором, що стимулює продуктивну професійну реалізацію у досліджуваних нами осіб, виступає саме особистісний, який сприяє конструктивній самореалізації в професійній сфері.

За методикою «*Вивчення мотиваційного профілю особистості*» (Ш. Річі та П. Мартін) було виявлено, що у групі досліджуваних нами осіб домінуючими потребами є: потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні (19% досліджуваних осіб), потреба в чіткій структурованій роботі (19% досліджуваних осіб), потреба в самовдосконаленні (17% досліджуваних осіб), та потреба в цікавій, суспільно корисній роботі (17% досліджуваних осіб).

Це свідчить про те, що для опитуваних важливо мати роботу з хорошими пільгами та надбавками. Перш ніж мотивувати таких працівників, потрібно переконатись в їхній компетентності. Крім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки прагнучи грошей можуть ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Таким працівникам подобається, коли вони точно знають, що від них вимагається. Прагнуть бути впевненими, що правильно виконують всі вимоги виробництва. Таких працівників варто мотивувати

встановленням чіткого порядку і наданням можливості встановлювати свій порядок. Вони прагнуть самовдосконалення, росту та розвитку. Їм важливо не стояти на місці та постійно дізнаватись щось нове та корисне.

Потреба у цікавій, суспільно корисній роботі вказує нам на те, що працівникам важливо сприймати свою роботу, як цікаву і важливу.

На низькому рівні у респондентів є потреба у владі й впливовості (13% досліджуваних осіб) та потреба бути креативним (15% досліджуваних осіб).

Це свідчить про те, що у досліджуваних нами осіб незначною є потреба керувати іншими і впливати на них. Також їм не надважливо проявляти креатив у своїй роботі.

Ми вирішили, що у воєнний час в Україні, буде актуальним дослідити рівень стресу у працівників та те, що їх мотивує продовжувати працювати, попри загрозу життю.

Нам вдалося з'ясувати, що для більшості досліджуваних ситуація, яка склалася в Україні є стресовою (93,5% досліджуваних осіб), і лише для малої частини опитуваних ситуація не викликала стресу (6,5% досліджуваних осіб). (Див. Рис. 2.3.).

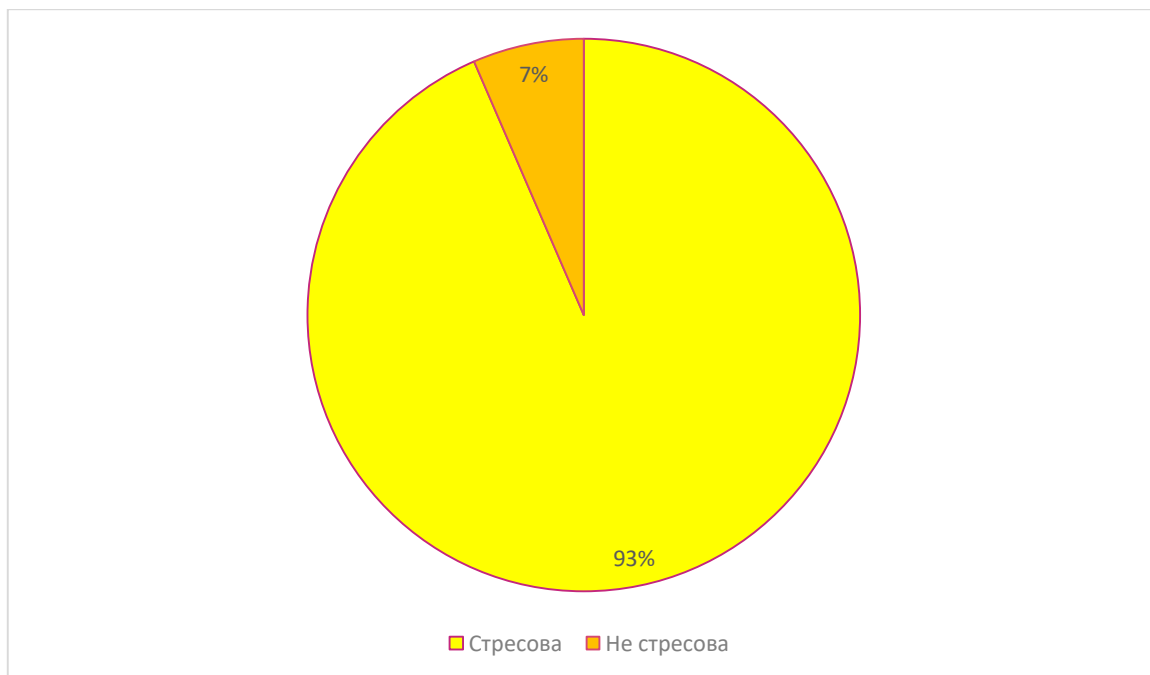


Рис.2.3. Показники стресу

Ще ми виявили, що більшість опитаних продовжують навчатись/працювати в Україні (80,6% досліджуваних осіб), хоча є і такі, що продовжили навчання/роботу за кордоном (19,4% досліджуваних осіб).

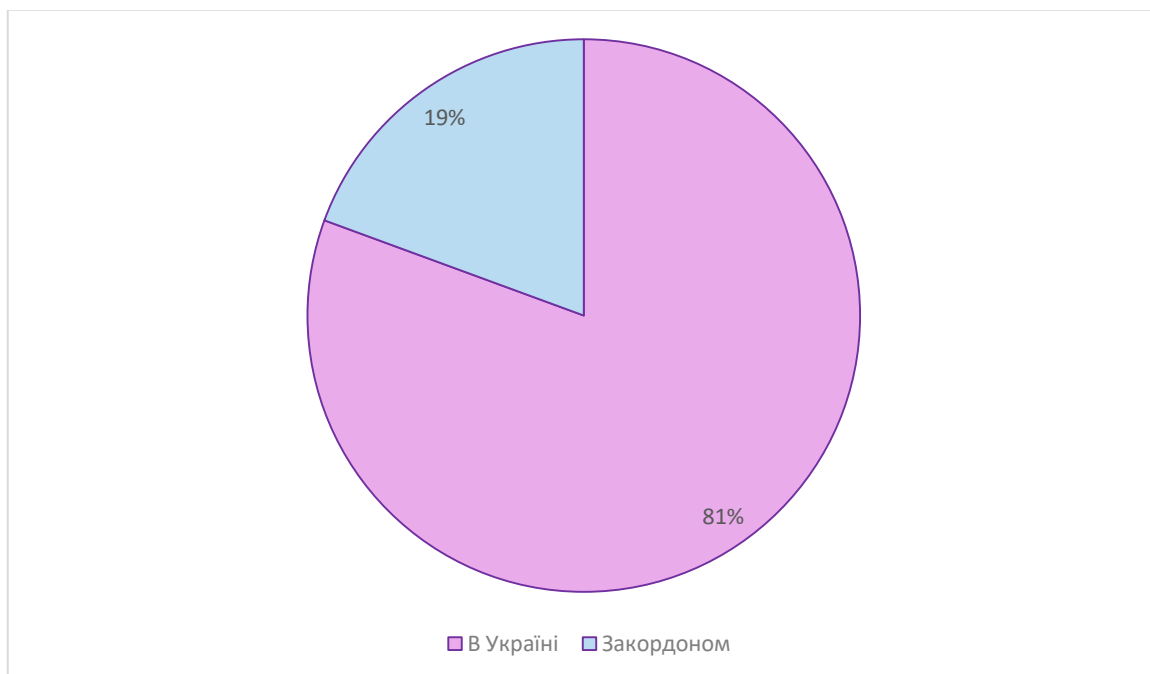


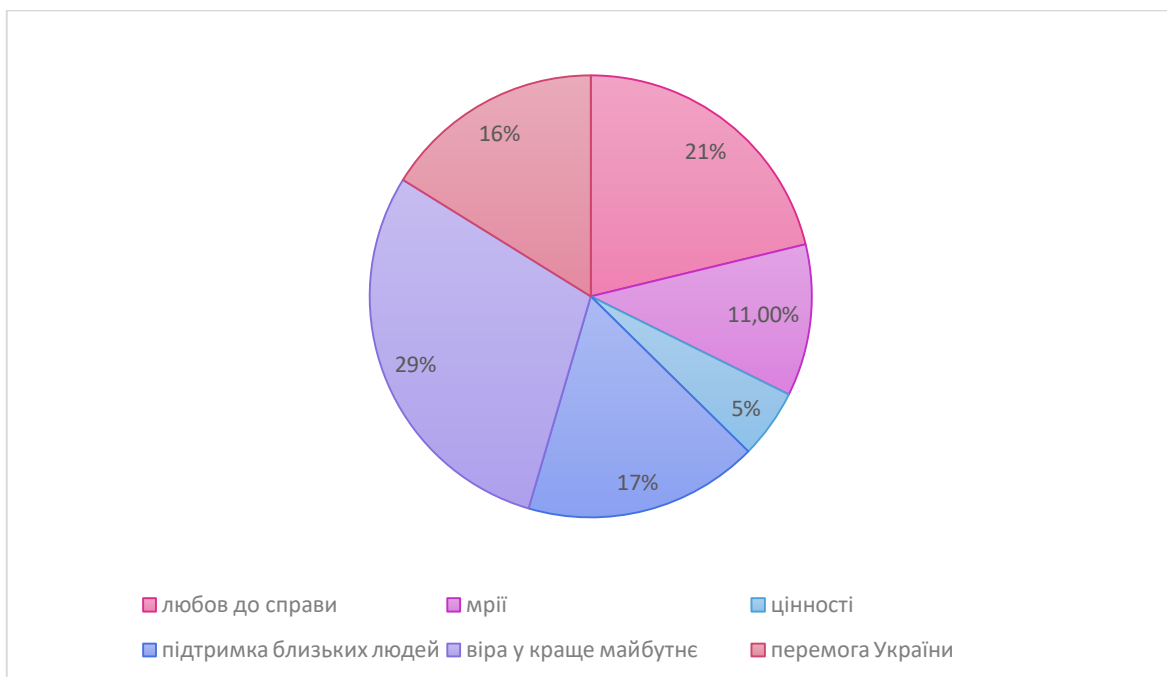
Рис. 2.4. Діаграма місця навчання/роботи

Ми дізналися і те, що багато серед опитаних залишились в Україні (90,3% досліджуваних осіб) і незначна частина досліджуваних, через певні обставини покинула рідну домівку (9,7% досліджуваних осіб). (Див. Рис. 2.5).



Рис. 2.5. Діаграма проживання у воєнний час

На питання «Що Вас мотивує добре виконувати свою роботу попри загрозу життю?», досліджувані відповідали: любов до справи, якою займаються (21,4%), мрії (11,2%), цінності (5,5%), підтримка близьких людей (16,8%), віра у краще майбутнє (29,1%) та перемога України (16%). (Див. Рис. 2.3.).



2.3. Показники мотивації досліджуваних у воєнний час

Ми спробували з'ясувати і те, що допомагає нашим респондентам долати тривогу та стрес в умовах воєнного стану. Отримали ми такі відповіді: віра (38,7%), комунікація (22,6%), розум (22,6%), фізична активність (6,5%), тілесні практики (3,2%), творчість (3,2%), гумор (3,2%). (Див. Рис. 2.4.).

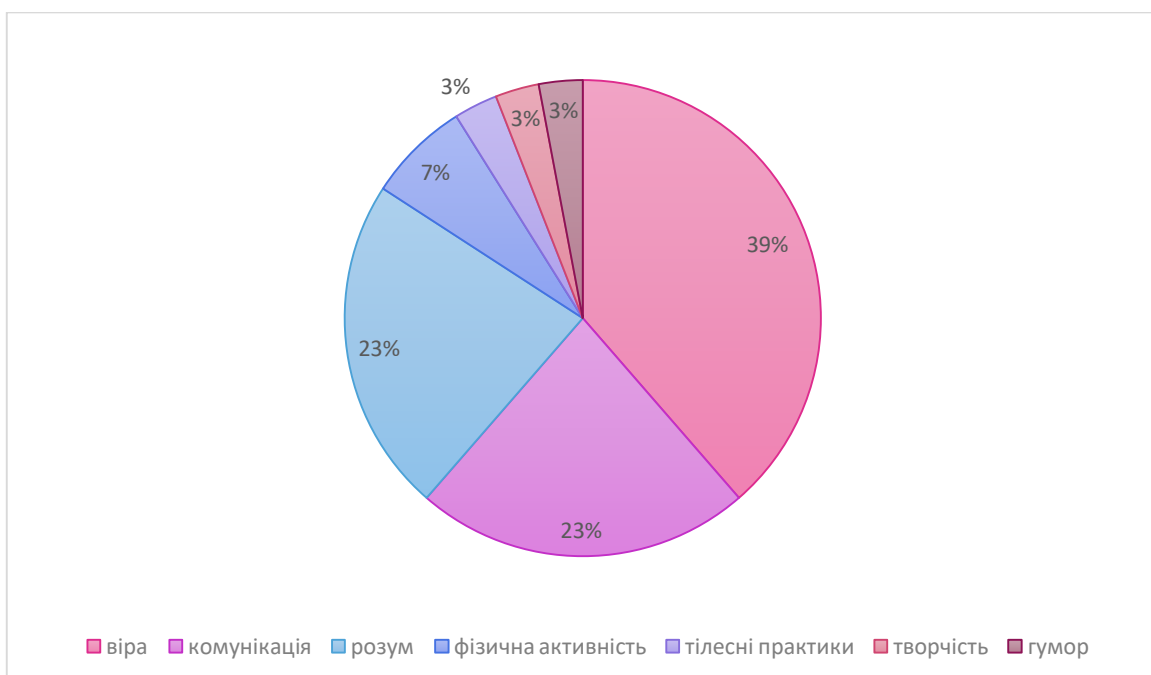


Рис.2.4. Діаграма копінг-стратегій у досліджуваній групі

Отже, ми можемо зробити висновок, що для більшості досліджуваних важливо в воєнний час залишатись в Україні, продовжувати навчатись і працювати, підтримувати рідних та за допомогою віри, комунікації та розуму долати тривогу в нелегкий для кожного час.

Середнє значення та стандартне відхилення показників професійної мотивації

З метою діагностування професійної мотивації, розгляньмо значущі для досліджуваних осіб критерії.

Виявилось, що всі наші шкали знаходяться на середньому рівні, а саме: оцінка результатів праці (M = 9,74, S.D. = 2,989), професійні домагання (M = 9,00, S.D. = 1,844), інтернальність у сфері професійних досягнень (M = 10,81, S.D. = 2,442), професійні інтереси і цінності (M = 9,19, S.D = 2,358), життєві цілі (M = 8,06, S.D. = 2,542), соціальна бажаність (M = 4,26, S.D. = 1,570), загальна активність (M = 46,81, S.D. = 9,005) (Табл. 2.2. і Рис.2.5.).

Можемо припускати, що нашим досліджуваним притаманний середній рівень зовнішньоорганізованої мотивації, механістичне управління з боку менеджменту. Вони іноді готові брати відповідальність на себе, отримують задоволення від розв'язання цікавих задач, проявляють впертість при зустрічі з перешкодами.

Таблиця 2.2.

Результати середнього значення за «Методикою діагностики професійної мотивації» В.І.Осьодло

Шкали	Мінімум	Максимум	M	S.D.
Оцінка результатів праці	3	14	9,74	2,989
Професійні домагання	6	13	9,00	1,844
Інтернальність у сфері професійних досягнень	6	15	10,81	2,442
Професійні інтереси і цінності	5	14	9,19	2,358

Життєві цілі	4	13	8,06	2,542
Соціальна бажаність	1	7	4,26	1,570
Загальна активність	31	67	46,81	9,005

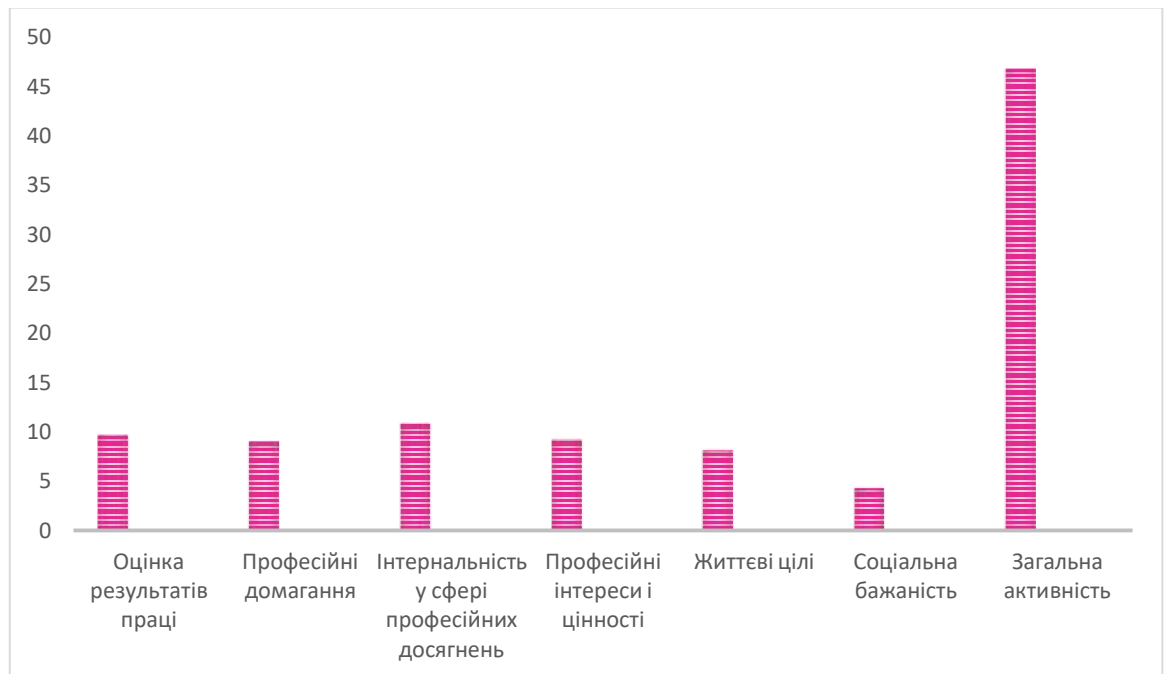


Рис.2.5. Діаграма середніх значень за методикою В.І. Осьодло

Отже, можемо підсумувати, що основні визначники професійної мотивації не виражалися яскраво у досліджуваних осіб.

Проаналізуємо основні потреби у роботі у досліджуваних осіб. Найбільше виражена була потреба в хороших умовах роботи ($M = 31,26$, $S.D. = 4,000$). На нижчих рівнях були потреба у високій заробітній платі ($M = 29,77$, $S.D. = 7,154$), потреба в чіткій структурованій роботі ($M = 34,39$, $S.D. = 6,781$), потреба в цікавій, суспільно корисній роботі ($M = 31,48$, $S.D. = 6,521$) (Табл. 2.3. і Рис.2.6.).

Таблиця 2.3.

Результати середнього значення за методикою «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін)

Шкали	Мінімум	Максимум	М	S.D.
Потреба у високій заробітній платі	19	47	29,77	7,154
Потреба в хороших умовах роботи	21	40	31,26	4,000
Потреба в чіткій структурованій роботі	26	55	34,39	6,781
Потреба в цікавій роботі	19	51	31,48	6,521

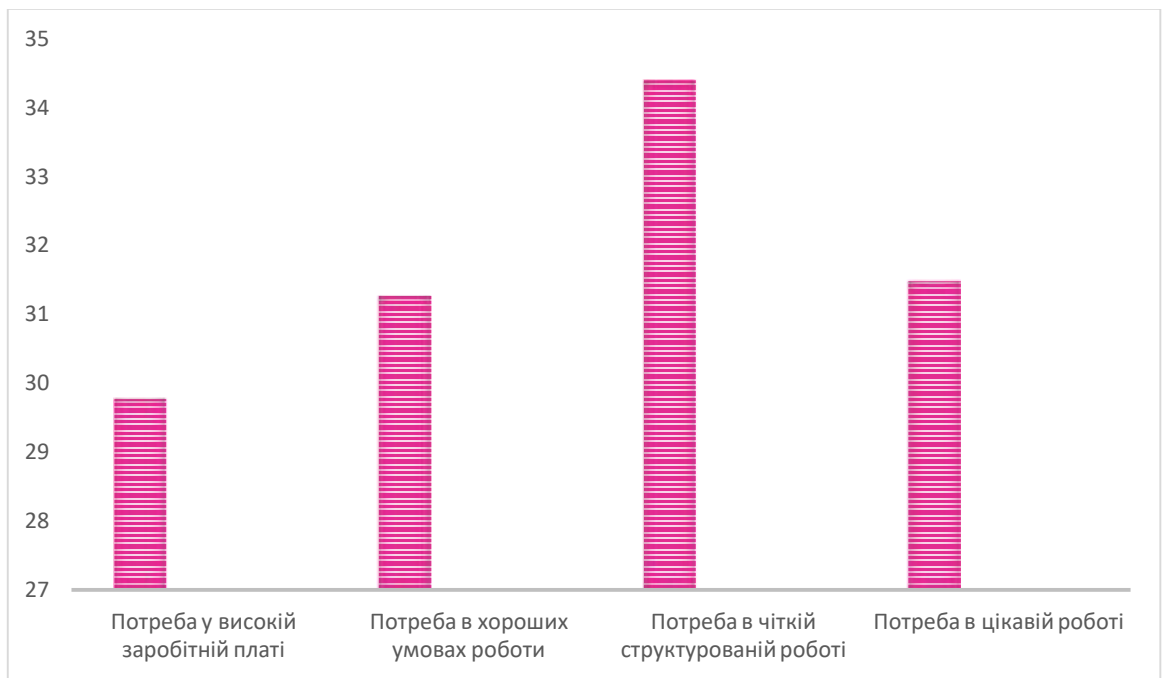


Рис.2.6. Середні показники потреб у роботі

Підозрюємо, що нашим досліджуваним особам важливо отримувати чітку структуровану роботу, менш важливо – цікава робота, хороші умови роботи, висока заробітня плата.

Отже, можемо підсумувати, що основні потреби у роботі не виражалися яскраво у досліджуваних осіб.

Результати порівняльного аналізу професійної мотивації у чоловіків та жінок за t – критерієм Стьюдента

Критерієм для аналізу щодо досліджуваної групи було застосовано статтю. Отже, у таблиці наведено узагальнені дані середнього значення та стандартного відхилення.

Таблиця 2.3.

Порівняльний аналіз професійної мотивації у чоловіків та жінок

		N	Значення t-критерію	Рівень значимості p	Середнє значення
Стаж	X ₁	18	0,187	1,824	4,17
	X ₂	13			2,23
Сімейний статус	X ₁	18	0,532	0,401	8,67
	X ₂	13			9,92
Професійні домагання	X ₁	18	0,838	0,043	3,22
	X ₂	13			3,00
Соціальна бажаність	X ₁	18	0,20	6,101	30,11
	X ₂	13			33,38
Потреба в хороших умовах роботи	X ₁	18	0,896	0,017	30,28
	X ₂	13			29,92
Потреба в чіткій структурованій роботі	X ₁	18	0,301	1,111	35,61
	X ₂	13			32,69
Стрес	X ₁	18	0,000	18,294	2,00
	X ₂	13			1,85

де X₁ – чоловіки, X₂ – жінки

Чоловіки у нашій групі досліджуваних мають більший професійний стаж (4,17±2,6), ніж жінки (2,23±1,7).

Показники за шкалою професійні домагання і у чоловіків (3,22±2,1), і у жінок (3,0±2,1) є майже однаковими та знаходяться на низькому рівні. Тобто, у досліджуваній нами групі осіб слабше виражено прагнення до успіху, вони більш обережні, менш наполегливі, не схильні до ризику, схильні

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

Потреба в хороших умовах роботи і у чоловіків ($30,28 \pm 4,8$), і у жінок ($29,92 \pm 5,1$) також є майже однаковими і знаходяться на середньому рівні. Тобто, нашим досліджуваним особам хочеться сприятливого соціально-психологічного клімату, хорошого, відповідального керівника, та людей, з якими комфортно буде працювати протягом дня.

Чоловіки ($35,61 \pm 7,5$) мають більшу потребу в чіткій структурованій роботі, ніж жінки ($32,69 \pm 5,3$), хоча рівень цієї потреби, загалом – нижче середнього. Це може свідчити про те, що серед опитуваних, чоловікам дещо важливіше розуміння та чіткість виконання своєї роботи, на відміну від жінок.

Рівень стресу опитуваних знаходяться на високому рівні, з дещо вищим показником у чоловіків ($2,00 \pm 0,00$), проте, статистично на одному рівні. Основним фактором, який зумовлює високий рівень стресу, є наявність війни, воєнного стану, хвилювання за себе та ближніх, за свою Батьківщину.

Таким чином, за результатами проведення Т-критерію для порівняння чоловіків і жінок переважна кількість критеріїв визначена на середньому рівні, та з мінімальною відмінністю в залежності від статі: професійні домагання, потреба в хороших умовах роботи, та стрес під час війни.

Що стосується таких критеріїв, як стаж, соціальна бажаність та потреба в чіткій структурованій роботі, то спостерігається неоднозначність. В опитуванні взяли участь більше чоловіків з більшим стажем роботи, ніж жінки.

Стосовно критерію «потреба в чіткій структурованій роботі», то він знаходиться на рівні нижче середнього, з вищим значенням в чоловіків.

Соціальна бажаність – критерій, знаходиться на середньому рівні, проте, дещо більше виражений для жінок. Отже, ми можемо вважати, що чоловіки були більш щирими у відповідях, ніж жінки.

2.3. Результати кореляційного аналізу Пірсона

У результаті математичної обробки даних методом встановлення статистично значущих зв'язків між змінними (кореляційний аналіз за методом Пірсона) було отримано такі результати:

Виявлено пряму взаємозалежність між:

(Статично-достовірний кореляційний зв'язок)

➤ *поміж рівнем стажу та потребою в чіткій структурованій роботі ($r=0,229$, $p=0,216$);*

➤ *між статтю та соціальною бажаністю ($r=0,252$, $p=0,172$);*

➤ *між професійними домаганнями та потребою в чіткій структурованій роботі ($r=0,239$, $p=0,295$);*

➤ *між соціальною бажаністю та потребою в чіткій структурованій роботі ($r=0,348$, $p=0,055$);*

(Статично-достовірний негативний кореляційний зв'язок)

➤ *між статтю та стресом ($r=-0,309$, $p=0,091$);*

➤ *між сімейним статусом та соціальною бажаністю ($r=-0,257$, $p=0,162$);*

➤ *між потребою в хороших умовах роботи та соціальною бажаністю ($r=-0,553$, $p=0,001$);*

➤ *між статтю та потребою в чіткій структурованій роботі ($r=-0,216$, $p=0,243$);*

➤ *між віком та професійними домаганнями ($r=-0,346$, $p=0,056$);*

➤ *між віком та соціальною бажаністю ($r=-0,212$, $p=0,253$);*

➤ *між потребою в чіткій структурованій роботі та професійними домаганнями ($r=0,239$, $p=0,195$);*

➤ *між потребою в чіткій структурованій роботі та віком ($r=-0,199$, $p=0,283$).*

Існує кореляційний зв'язок між *критеріями соціальною бажаністю та статтю*, що означає що у жінок рівень соціальної бажаності вищий. Тобто, в даному дослідженні чоловіки були щирішими у своїх відповідях, ніж жінки.

Також є статистично-достовірний негативний кореляційний зв'язок між **статтю та стресом**, тобто рівень стресу залежний від статі досліджуваного. Зокрема, під час воєнного часу, у жінок більше виражається рівень стресу, в порівнянні з чоловіками.

Виявлено негативний кореляційний зв'язок між **сімейним статусом та соціальною бажаністю**. Це означає, що сімейний статус впливає рівень соціальної бажаності. Якщо досліджуваний, був неодружений, то в нього яскравіше виражався рівень соціальної бажаності. І, навпаки, з одруженням досліджуваного знижувався рівень соціальної бажаності.

Також звернемо увагу на негативний кореляційний зв'язок **між потребою в хороших умовах роботи та соціальною бажаністю**. Даний зв'язок вказує на те, що з погіршенням умов роботи збільшується бажання працівника вказувати в опитувальнику умови дещо кращі за фактичні.

Існує статистично-достовірний негативний кореляційний зв'язок **між віком досліджуваного та його професійними домаганнями**, тобто з віком зменшується рівень професійних домагань. Пояснити можна це тим, що старша людина має потребу більше в стабільності, ніж йти на ризик, щоб досягти кращої роботи, успіху.

Варто також звернути увагу на негативний кореляційний зв'язок **між віком та соціальною бажаністю**. Це означає, що при збільшенні віку досліджуваних рівень соціальної бажаності знижується, тобто зі збільшенням віку, людина стає щирішою у відповідях, що стосуються питань про роботу, особисті досягнення; не має потреби до завищення своїх успіхів, даних про місце роботи.



Рис.2.7. Кореляційна плеяда показників багатозначних зв'язків

Існує статично-достовірний кореляційний зв'язок між *рівнем стажу та потребою в чіткій структурованій роботі*. Цей зв'язок є логічним, оскільки зі збільшенням рівня стажу, працівник дещо менше погоджується на не чітко структуровану роботу.

Встановлено статично-достовірний кореляційний зв'язок між *професійними домаганнями та потребою в чіткій структурованій роботі*. Логічність даного зв'язку пояснюється тим, що зі збільшенням у працівника (досліджуваного) прагнення успіху, зростає потреба в чіткій структурованій роботі.

Негативний кореляційний зв'язок також існує *між статтю та потребою в чіткій структурованій роботі*. Тобто, в залежності від статі змінюється потреба в чіткій структурованій роботі. Для чоловіків, на відміну від жінок, важливіше розуміння та чіткість виконання своєї роботи.

Існує статистично-достовірний кореляційний зв'язок *між потребою в чіткій структурованій роботі та професійними домаганням*. Тобто досліджувані з вищим рівнем професійних домагань мають більше потребу в чіткій структурованій роботі. Логічно, що людина з високим прагненням до

успіху має потребу в структурованій, чіткій роботі, розумінні робочих завдань, які постають перед нею.

Негативний кореляційний зв'язок також існує *між потребою в чіткій структурованій роботі та віком*. Тобто, при збільшенні віку бажання до чіткості зменшується.

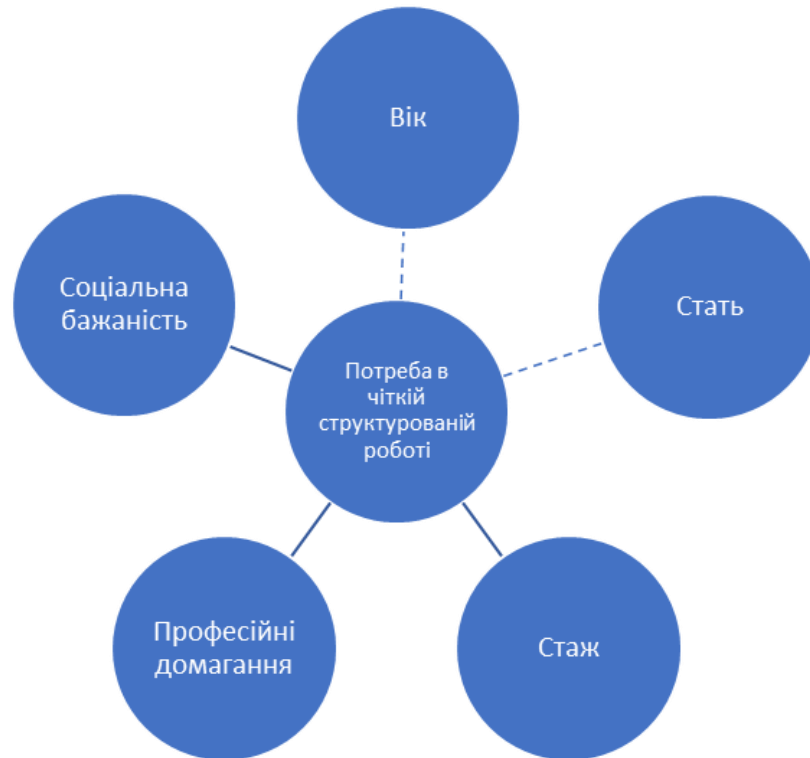


Рис.2.8. Кореляційна плеяда показників багатозначних зв'язків

Отже, за отриманими кореляційними взаємозв'язками гіпотеза нашого дослідження підтвердилась, про те, що мотивація персоналу нерозривно пов'язана з ефективністю його роботи та є одним з чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Висновки до другого розділу

Отже, в даному розділі проведено емпіричне дослідження мотивації персоналу, як фактору підвищення ефективності в системі управління.

Для реалізації поставлено мети, нами були використані такі методики: методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса,

«Методика діагностики професійної мотивації» В.І.Осьодло, методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін).

Таким чином, в результаті проведеного емпіричного дослідження виявлено, що досліджуваним характерне глибоке усвідомлення залежності свого професійного успіху від самопізнання, самоконтролю й самовдосконалення. У даних осіб, яскраво виявлені потреби, пов'язані з особистісним зростанням: підвищувати рівень майстерності й компетентності, забезпечувати собі матеріальний комфорт, розвивати свої сили й здібності.

Більшість працівників прагнуть до покращення своїх результатів діяльності, проявляють завзятість. Вони зазвичай наполегливі в досягненні поставлених цілей, упевнені в собі, не зупиняються на досягнутому, підтверджують свою ефективність справами, готові брати відповідальність на себе.

Ми з'ясували, що досліджуваним притаманна потреба в чіткій структурованій роботі, потреба в хороших умовах роботи, потреба в високій заробітній платі.

ВИСНОВКИ

Отже, в нашій роботі ми розглянули проблему мотивації персоналу як фактору підвищення ефективності системи управління.

Для реалізації поставлених завдань був проведений теоретичний аналіз мотивації, яка є найважливішою складовою ефективної діяльності. В результаті опрацювання теоретичного матеріалу було визначено, що в психології дане поняття трактують як процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення цілей підприємства та індивідуальних цілей. Вона визначає, наскільки ефективно люди виконують свою роботу і домагаються поставленої мети, у тому числі, наприклад, і мети підвищення заробітної плати.

Система мотивації персоналу в компанії – це комплекс заходів, стимулюючих персонал не тільки до роботи, за яку платять гроші, але, насамперед до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цієї організації, для отримання високих і найвищих результатів у своїй діяльності, до лояльності до керівництва.

Досягнення ефективної діяльності підприємства потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці. Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства

Для емпіричного дослідження мотивації, як фактору підвищення ефективності в системі управління було використано наступні методики: методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, «Методика діагностики професійної мотивації» В.І.Осьодло, методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін) та розроблена нами анкета «Мотивація персоналу в умовах воєнного часу»

У нашому дослідженні прийняло участь 31 особа (18 чоловіків 13 жінок), віком 20-32 роки, зі стажем 1-10 років. Був застосований принцип добровільності та анонімності (за бажанням).

За результатами проведеного емпіричного дослідження ми з'ясували, що більшість досліджуваних прагнуть до покращення своїх результатів діяльності, проявляють завзятість. Вони зазвичай наполегливі в досягненні поставлених цілей, упевнені в собі, не зупиняються на досягнутому, підтверджують свою ефективність справами, готові брати відповідальність на себе. Мотивація у респондентів характеризується помірно високим та середнім рівнем мотивації до успіху.

Результати описової статистики свідчать про те, що у досліджуваних середній рівень оцінки результатів праці, професійних домагань, інтернальності у сфері професійних досягнень, професійності інтересів і цінностей, життєвих цілей, соціальної бажаності та загальної активності.

Результати опрацьовані за t – критерієм Стюдента показали, що за статевою ознакою у жінок переважна кількість критеріїв визначена на середньому рівні, та з мінімальною відмінністю в залежності від статі: професійні домагання, потреба в хороших умовах роботи, та стрес під час війни. Тому, наша 2-га гіпотеза про те, що

Що стосується таких критеріїв, як стаж, соціальна бажаність та потреба в чіткій структурованій роботі, то спостерігається неоднозначність. В опитуванні взяли участь більше чоловіків з більшим стажем роботи, ніж жінки.

Кореляційний аналіз показав, що з погіршенням умов роботи збільшується бажання працівника вказувати в опитувальнику умови дещо кращі за фактичні. Також було виявлено те, що з віком зменшується рівень професійних домагань, оскільки старша людина має потребу більше в стабільності, ніж йти на ризик, щоб досягти кращої роботи, успіху. Зі збільшенням віку, людина стає щирішою у відповідях, що стосуються питань про роботу, особисті досягнення; не має потреби до завищення своїх успіхів, даних про місце роботи.

Поставлена нами перша гіпотеза, про те, що мотивація персоналу нерозривно пов'язана з ефективністю його роботи та є одним з чинників

забезпечення ефективності діяльності підприємства – підтвердилася. Поставлена нами друга гіпотеза про те, що професійна мотивація є вищою у чоловіків, ніж у жінок – не підтвердилася.

Таким чином, усі завдання даного дослідження виконано, і на основі усього розроблено висновки. Мотивація персоналу є найважливішим фактором підвищення ефективності функціонування організації. Управління через мотивацію має бути орієнтоване на забезпечення таких умов, які б розкрили потенційні можливості працівника більше. Людський капітал є важливим джерелом конкурентної переваги, і саме люди є основним ресурсом підприємства. І без належним чином розробленої системи мотивації персоналу не можна побудувати повноцінну ефективну команду, яка визначає ефективність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. Киев: МЗУУП, 1994. 394 с.
3. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.
4. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
5. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. Москва: Изд-во МГУ, 1990. 288с.
6. Волгин Н. А. Методика разработки и внедрения бестарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности. Москва: Луч, 1991. 78 с.
7. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92-98.
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
9. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
10. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
11. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : учеб. пособие / Е. П. Ильин. – СПб. и др. Питер, 2003. 508 с.

12. Как управлять персоналом в условиях рынка. *Человек и труд*. 2015. №12.
13. Клименко І. А., Богацька Н. М. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами. URL:
http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm
14. Ключков, А. Мотивация персонала на стратегию организации. *Управление персоналом*. 2014. №4..
15. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
17. Любичкая В.А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования: монография / В.А. Любичкая, В.А. Бородин. Барнаул: АлтГТУ, 2014. 155 с.
18. Маслоу. А. Мотивация и личность. Москва: СПб: Евразия, 2014. 478 с.
19. Мерманн Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Москва: Гуманитарный центр - Москва, 2013. 184 с.
20. Булычкина Г.К. Заработная плата в системе мотивов и стимулов труда. *Мотивация и поведение человека в сфере труда*. Москва: НИИ труда.1990.
21. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
22. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М.Генкина. Москва: Высш. школа, 1996.
23. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
24. Психология мотиваций и эмоций / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер и М. В. Фаликман. Москва: ЧеРо, МПСИ, Омега-Л, 2006. 752 с.
25. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности / В.П. Пугачев. Москва: ИНФРА-М, 2013. 394 с.

26. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин / Пер. с англ. Климова Е. Москва: Юнити-Дана, 2004. 393 с.
27. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. 203 с.
28. Сулова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом. *Научные и технические библиотеки*. 2016. №12. С. 5-12.
29. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С.78-83.
30. Теорії мотивації. URL: https://pidru4niki.com/14190703/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi
31. Методи мотивації. URL: <https://studfile.net/preview/4532511/page:72/>

ДОДАТКИ

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса

Інструкція. На кожен з нижче зазначених питань відповідайте "Так" або "Ні".

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу па всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні поспіль немає діла, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Але відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, то йотом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих паузах для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Треба покладатися тільки на самого себе.

22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені треба буде виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я розташований до роботи, я роблю се краще і кваліфікованішими, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати, ніж роботи інших.
38. Багато чого, за що я беруся, що не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положенню.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я йду аж до крайніх заходів.

Ключ. Ви отримали по 1 балу за відповіді "Так" на наступні питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9,10, 14,15, 16,17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також отримали по 1 балу за відповіді "Ні" на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результат:

- Від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- Від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- Від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації;
- Понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху.

«Методика діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодло

Опитувальник який містить 90 тверджень і структурно включає сім шкал:

1) оцінка результатів праці (ОРП) представлена 16 твердженнями і охоплює ситуації які стосуються оцінки результатів професійної діяльності. Сутність оцінки за цією шкалою полягає в тому, що вона характеризує переконання людини про те, що коли професійна діяльність підлеглих за відповідні досягнення заохочується, тоді вона переживає значимість своєї праці, відповідальність, прагне до підвищення результатів праці, своєї кваліфікації, особистісного розвитку тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4) професійні інтереси і цінності (ІІ) представлена 16 твердженнями і характеризує особливості розвитку професійних інтересів та цінностей у досліджуваних. Усвідомлений інтерес виступає як мотив, намір, свідомо поставлена ціль. Саме тому інтерес розглядається серед інших мотиваційних утворень, оскільки він передбачає цілепокладання, волю і почуття. Інтереси, як зазначав Л.С.Виготський, визначають структуру спрямованості реакцій людини.

У структурі спрямованості центральне місце займає система ціннісних орієнтирів особистості, її прагнень, які виступають вагомими спонукальними чинниками щодо досягнення професійних цілей. Психологи стверджують, що саме в ціннісних орієнтирах полягає смисл життя більшості людей.

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

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

5) життєві цілі (ЖЦ) представлена 14 твердженнями. При розробці цієї шкали вихідним стало положення про те, що індивідуально-типологічні особливості усвідомленої саморегуляції професійної діяльності розкривають саме діяльнісний аспект суб'єктності. У нашій роботі спираючись на вітчизняну традицію, ми визначили, що структурно суб'єктивна картина життєвого шляху включає в себе життєві цілі, плани, обставини і життєву програму, розгорнуті у перспективі психологічного майбутнього. Професійне майбутнє, яке людина уявляє як потенційно можливе, виконує функції суб'єктивної регуляції і, будучи метою професійного шляху, впливає на життєві вибори, вчинки та діяльність людини, на вектор її професійного розвитку і реалізацію професійного потенціалу.

Для інтепретації результатів дослідження важлива думка О.Кроника про те, що специфіка життя людини в її детермінації і минулим (причинами), і майбутнім (цілями), при цьому є два види детермінаційних зв'язків: причинно-наслідкові (із минулого в майбутнє) і зв'язки на кшталт "ціль-засіб" (із майбутнього в теперішнє). Таким чином, активність людини на теперішній час визначається і тим, що було (минулим), і тим, до чого вона прагне (майбутнім).

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

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

б) загальна активність;

7) шкала соціальної бажаності.

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

ТЕКСТ ОПИТУВАЛЬНИКА

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

1. Мої службові досягнення не залишаються поза увагою керівництва.
2. Майбутні досягнення вимагають від мене сумлінного виконання своїх обов’язків.
3. Я гадаю, що будь-яка людина здатна подолати труднощі, які виникають у неї в житті.
4. Мої успіхи в житті насамперед будуть залежати від того, наскільки я навчуся розв’язувати проблеми, які ставить переді мною життя.
5. Моя професійна діяльність завжди пов’язана із вдосконаленням власних знань і умінь.
6. Я впевнений, що зможу досягнути того, що намітив у житті.
7. Я завжди уважно сліdkую за тим, що я маю зробити.
8. Моя праця заслуговує на суспільне визнання.
9. Коли я будую професійні плани, то загалом вірю, що зможу здійснити їх.
10. Мій вибір професії пов’язаний із матеріально забезпеченим життям у майбутньому.
11. Для мене важливо знати, як досягнути своїх цілей.
12. Від роботи, яку виконую, я дістаю задоволення.
13. Для мене важливішим є визнання результатів моєї праці, ніж матеріальна винагорода.
14. Просування по службі більше залежить від щасливого збігу обставин, ніж від моїх здібностей і зусиль..
15. Мій вибір професії дасть змогу задовольнити мої пізнавальні потреби.
16. Я знаю чого хочу досягнути в майбутньому.
17. Іноді я люблю попліткувати про відсутніх на роботі.
18. Більшого досягає той, кому допомагають підлеглі.
19. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, від чого залежать мої професійні досягнення.
20. Мій вибір професії забезпечить розширення мого світогляду, загальної культури та освіченості.

21. Майбутнє мені видається цікавим і привабливим.
22. Коли мене заохочують за виконану справу, я відчуваю почуття виконаного обов'язку.
23. Не завжди більшого досягає той, хто вдосконалює свої професійні здібності.
24. Зрештою, за невміле керівництво колективом відповідальні люди, які в ньому працюють.
25. Мій рівень професійної підготовки не вимагає набуття додаткових знань і умінь.
26. У мене ніколи не виникає розчарування, коли стається не так, як я хотів.
27. Моя робота добре винагороджується.
28. Я поважаю успішних людей.
29. Професійні досягнення виявляються більш вагомими, коли керівництво цілком контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.
30. На службові справи я із задоволенням витрачаю свій вільний час.
31. Моє життя склалося так, як я мріяв.
32. В моїй роботі мене не влаштовує тільки матеріальна сторона.
33. Я завжди хочу бути схожим на тих, хто по-справжньому захоплений своєю справою.
34. У тому, що зі мною відбувається, винен я сам.
35. Моя робота захоплює мене.
36. У житті я знайшов своє покликання.
37. У роботі в мене було більше успіхів, ніж невдач.
38. Професійна кар'єра для мене не головне.
39. Я намагаюсь не планувати далеко наперед, тому що багато буде залежати від того, як складуться обставини.
40. Я ніколи не спізнююсь на роботу.
41. Мені видається, що зараз я не живу по-справжньому, а більше часу готуюсь до того, щоб жити так у майбутньому.
42. Керівництво вважає мене здібним працівником.
43. Більш за все я ціную успіх.
44. Людина, яка не змогла досягти успіху в роботі, швидше за все не докладала достатніх зусиль.
45. Я завжди прагну творчо виконувати покладені на мене обов'язки.
46. Для мене важливішим є досягнення близьких цілей, ніж очікування здійснення далеких.
47. Виконуючи професійні обов'язки, я завжди бачу своє місце і призначення у загальній справі.
48. У роботі для мене найважливішим є результат.
49. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, ким би він не був.
50. У складних обставинах мені краще зачекати доки проблеми будуть вирішені самі собою.
51. Звільнення зі служби для мене буде означати втрату улюбленого заняття.

52. Якщо б я міг вибирати, то я б своє життя побудував по-іншому.
53. Я відчуваю, що моя праця дає користь.
54. Я завжди охоче визнаю свої помилки.
55. У труднощах і невдачах, які виникали в моєму житті, частіше за все винуватими були інші люди, ніж я сам.
56. Втрата роботи буде означати для мене крах моєї найзаповітнішої мрії
57. У житті я не маю чітких намірів і цілей.
58. Нажаль, мої заслуги часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі старання.
59. Мої досягнення більше пов'язані зі здібностями, ніж з наполегливістю.
60. Я відчуваю, що моє кар'єрне зростання більшою мірою залежить від мене.
61. Мені подобається, коли мною командують.
62. Мене захоплюють навіть нескладні професійні завдання.
63. Моє життя не цікаве і не привабливе.
64. Я не докладаю належних зусиль у роботі, тому що їх ніхто посправжньому не оцінить.
65. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси на його досягнення невеликі.
66. Професійні досягнення завжди є результатом наполегливої праці і мало залежать від випадку чи везіння.
67. Думаю, що найбільш цінним для мене є моя робота.
68. Моє життя видається мені безглуздим.
69. За результатами своєї роботи я рідко отримую схвалення.
70. Я добросовісний працівник.
71. Багато моїх досягнень були можливі завдяки підтримці і допомозі інших людей.
72. Моя професійна діяльність втратила для мене будь-який сенс.
73. Думаючи про майбутнє, я відчуваю себе спокійним.
74. Бували випадки коли я придумував вагому причину, щоб виправдатись.
75. Я думаю, що людина повинна досягти успіхів в усьому.
76. Якщо можна було б щось змінити у житті, то я змінив би професію.
77. Я відчуваю тривогу, думаючи про майбутнє.
78. Я більше страждаю від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.
79. Діяльні люди мені подобаються менше, ніж емоційні.
80. Іноді я звинувачую себе за здійснений професійний вибір.
81. Відсутність належної оцінки моїх досягнень змушує мене часто відмовлятися від своїх намірів.
82. Серед моїх співробітників є люди, які мені явно не подобаються
83. У просуванні по службі я досягнув би більшого, якби мої досягнення завжди були належно оцінені.
84. Думаю, що в моїх невдачах більше винні обставини, ніж я сам.
85. Мої пропозиції рідко бувають підтримані керівництвом.

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

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

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

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

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

Бланк для відповідей

	Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні
1			19			37			55			73		
2			20			38			56			74		
3			21			39			57			75		
4			22			40			58			76		
5			23			41			59			77		
6			24			42			60			78		
7			25			43			61			79		
8			26			44			62			80		
9			27			45			63			81		
10			28			46			64			82		
11			29			47			65			83		
12			30			48			66			84		
13			31			49			67			85		
14			32			50			68			86		
15			33			51			69			87		
16			34			52			70			88		
17			35			53			71			89		
18			36			54			72			90		

ШКАЛИ

1. Оцінка результатів праці.

5. Життєві цілі.

Так: 1, 12, 22, 27, 32, 37, 42, 53,

Ні: 58, 64, 69, 78, 81, 85, 90.

2. Професійні домагання.

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

Ні: 18, 23, 38, 59, 79

3. Інтернальність у сфері професійних досягнень.

Так: 3, 4, 9, 24, 34, 44, 60, 66

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

4. Професійні інтереси та цінності.

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

Ні: 10, 25, 72, 76, 86, 89

Так: 6, 11, 16, 21, 31, 36, 73,

Ні: 41, 46, 52, 57, 63, 68, 77

6. Шкала соціальної бажаності.

Так: 17, 74, 82, 88

Ні: 7, 26, 40, 49, 54, 61,

7. Загальна активність.

Так: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 12, 15, 16, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 43, 44, 45, 48, 51, 53, 56, 60, 62, 66, 67, 65, 70, 73, 75,

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

Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості»

(Ш. Річі та П. Мартін)

Інструкція. Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значущість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) у межах наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знай діть в кожному рядку буквене позначення варіанта і поряд поставте його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були роз поділені.

На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

Текст методики

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де...
 - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
 - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами;
 - в) я міг би впливати на ухвалення рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
 - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
 - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутні зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - в) те, чим я займаюся, не є надто корисним і недостатньо цінується;
 - г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
 - а) була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами;
 - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
 - г) давала мені змогу добре пізнати тих людей, з якими я працюю.
4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка ...

- а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
- б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
- в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
- г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, якщо ...

- а) я чітко розумію, що від мене вимагається;
- б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
- в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
- г) я маю змогу вдосконалювати свої професійні якості.

6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...

- а) були б хороші умови роботи, і не було б тиску на мене;
- б) у мене був би дуже хороший оклад;
- в) робота дійсно була б корисна та приносила мені задоволення;
- г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.

7. Я не вважаю, що робота повинна ...

- а) бути недостатньо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;
- б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;
- в) бути малозначущою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
- г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як саме собою зрозуміле.

8. Робота, що приносить задоволення ...

- а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;
- б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість;
- в) є корисною і значущою для суспільства;
- г) дає мені змогу бути креативним (виявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота ...

- а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
- б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;
- в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;
- г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо ...

- а) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- б) оклад і винагорода не дуже хороші;
- в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами;
- г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для вияву гнучкості.

11. Найкращою є така робота, яка ...

- а) забезпечує хороші робочі умови;
- б) дає чіткі інструкції та роз'яснення з приводу змісту роботи;
- в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
- г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...

- а) є мало можливостей ставити обирати для цілі та себе досягати їх;
- б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
- г) на робочому місці брудно або шумно.

13. Під час визначення службових обов'язків важливо ...

- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- б) надати працівникові можливість обирати цілі та досягати їх;
- в) забезпечити умови для вияву працівниками творчого начала;
- г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де ...

- а) у мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- б) не заохочуються дослідження і вияви наукової цікавості;
- в) дуже мало контактів з широким колом людей;

г) немає гідних надбавок і додаткових пільг.

15. Я був би задоволений, якщо ...

а) була б можливість впливати на ухвалення рішень іншими працівниками;

б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;

в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;

г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...

а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;

б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;

в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;

г) я практично не міг би впливати на рішення, що ухвалюються, і на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...

а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;

б) можливість краще пізнати своїх колег;

в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;

г) різноманітність, зміни і заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...

а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;

б) здійснювалася б ізольовано, тобто я мав би працювати на самоті;

в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;

г) не давала б можливості впливати на ухвалення рішень.

19. Я хотів би працювати там, де ...

а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;

б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;

в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;

г) можна висувати і апробувати нові ідеї та виявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ...

- а) не існує різноманіття або змін в роботі;
- б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що ухвалюються;
- в) заробітна плата не дуже висока;
- г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, повинна передбачати ...

- а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
- б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);
- в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
- г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...

- а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
- б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
- в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...

- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
- б) можливість встановлення і досягнення цілей;
- в) можливість впливати на ухвалення рішень;
- г) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо ...

- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
- б) мало шансів впливати на інших людей;
- в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо ...

- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
- б) створити умови для вияву самостійності;
- в) передбачити можливість різноманітності та змін;
- г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.

26. Найвірогідніше, я не захотів би працювати там, де ...

- а) умови роботи некомфортні, тобто де шумно, брудно та ін.;
- б) мало можливостей контактувати з іншими людьми;
- в) робота не є цікавою або корисною;
- г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...

- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- б) існують широкі можливості для маневру і вияву гнучкості;
- в) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі;
- г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка ...

- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
- б) не містила б стимулу до змін;
- в) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
- г) була б неконкретної та не ставила б складних завдань.

29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...

- а) робота цікава і корисна;
- б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
- в) мене оточували б цікаві люди;
- г) я міг би впливати на ухвалення рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна ...

- а) передбачати, щоб людина більшість часу працював в поодиночці;
- б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
- в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
- г) складатися в основному з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково ...

- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- в) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;
- г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо ...

- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- б) було б мало можливостей для вияву креативності;
- в) допускалася б лише мала частка самостійності;
- г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...

- а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;
- б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
- г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

Послідовність описаних факторів відповідає послідовності стовпців у таблиці.

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні; бажання мати роботу з хорошими пільгами та надбавками. Збільшення витрат обумовлює важливість цієї потреби. Відтак, якщо є можливість більше заробляти, докладаючи більше зусиль, то працівник буде високо мотивованим, продуктивним, задоволеним роботою. Проте мотивація з допомогою грошей пов'язана з такими труднощами, як втрата управлінського контролю, визначення справедливої грошової винагороди тощо. Перш ніж мотивувати таких працівників, потрібно переконатись в їхній компетентності. Крім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки прагнучи грошей можуть ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Такі люди не дуже люблять працювати у команді, колеги сприймають за конкурентів.

2. Потреба в хороших умовах роботи. Високі показники можуть свідчити про незадоволеність іншими потребами,

Бланк відповідей (Інтерпретація результатів)

Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	А)				Б)			В)			Г)	
2		Г)	А)			Б)						В)

3			Б)	Б)	Г)				А)			
4			Б)	А)		Б)			Г)			
5	Б)	Б)	А)								Г)	
6	Б)	А)				Г)						Б)
7			А)		Б)	Г)						Б)
8									А)	Г)	Б)	Б)
9						А)		Г)	Б)		Б)	
10	Б)			А)	Б)						Г)	
11		А)	Б)			Г)						Б)
12		Г)				Б)	А)				Б)	
13		Г)			А)		Б)				Б)	
14	Г)			Б)							Б)	А)
15			Г)			Б)		А)	Б)			
16	Б)		Б)				А)	Г)				
17			А)		Б)		Б)		Г)			
18				Б)				Г)		А)	Б)	
19	Б)					А)		Б)		Г)		
20	Б)	Г)						Б)	А)			
21			А)	Б)							Б)	Г)
22	А)	Б)						Б)		Г)		
23	Г)			А)			Б)	Б)				
24		А)					Б)	Б)		Г)		
25		А)		Г)					Б)		Б)	
26		А)		Б)					Г)			Б)
27					Г)	А)	Б)				Б)	
28					Б)		Г)		Б)			А)
29				Б)	Б)			Г)				А)
30				А)	Б)	Б)			Г)			
31	А)		Б)				Б)			Г)		

32							А)			Б)	В)	Г)
33					В)		Г)			А)		Б)

наприклад незадоволеність діяльністю керівника, несприятливий соціально психологічний клімат.

3. Потреба в чіткій структурованій роботі. Працівники з високими показниками цієї шкали повинні точно знати, що від них вимагають. Прагнуть бути впевненими, що правильно виконують всі вимоги виробництва. Недостача інформації і вказівок може спровокувати стрес. Такі люди прагнуть до високого рівня організованості. Вони хочуть сприймати світ упорядкованим, передбачуваним і контрольованим. Працівників з високим показником цієї потреби варто мотивувати встановленням чіткого порядку і наданням можливості встановлювати свій порядок. В осіб з низьким показником потреби в чіткій структурованій роботі будь-які правила та інструкції викликають роздратованість та стрес.

4. Потреба в соціальних контактах: у спілкуванні з широким колом людей, колегами, клієнтами. Такі працівники отримують задоволення і позитивні емоції від численних спілкувань з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої метушні, шуму. Відтак створюють умови для низки контактів, підвищення по службі, що, є своєю чергою слугує задоволеності цих працівників. Водночас особи з низьким рівнем цієї потреби не потребують великого кола контактів, надають перевагу індивідуальній роботі, отримують задоволення від роботи і шкодують час, витрачений на розмови з іншими працівниками.

5. Потреба формувати і підтримувати тривалі, стабільні відносини. Такі працівники будуть задоволені умовами довіри, сприятливими робочими й особистісними відносинами, що властиво ефективній команді.

6. Потреба у завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення й успіх особи. Мотивація таких працівників полягає у задоволенні подібної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення. Керівнику потрібно враховувати, що

сприйняття визнання залежить від щирості. Якщо визнання звучить не щиро, може розрушити мотивацію (де мотивувати). Крім того, різні люди потребують різних форм визнання. Потреба у визнанні може зробити особу залежною від схвалення оточуючих. Високий показник цієї потреби слугує індикатором невпевненості в собі. Така людина не буде здатна самостійно ухвалювати рішення.

7. Потреба в досягненнях. Важливою рисою таких людей є бажання робити все самостійно. Вони можуть добровільно працювати понаднормово, чесно виконуючи завдання. Але перш ніж зробити це, повинні переконатися, що поставлені цілі піддаються вимірюванню, оцінці. Вони інстинктивно будуть уникати діяльності, яка пов'язана з невизначеністю, де важко визначити внесок і досягнення людини. Працівники, що відчують потребу в досягненнях, мають відчувати постійний рух до досягнення цілі. Досягнувши ціль відчують тимчасовий тріумф, за яким слідує постановка нових цілей. Через схильність до конкуренції їм буває важко працювати в команді. Мотивація подібних осіб полягає у чіткому визначенні цілі та формуванні повної відданості їй.

8. Потреба у владі й впливовості, прагнення керувати іншими – показник конкурентної завзятості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і вплив на них. Мотивація таких працівників полягає в наданні їм можливості конструктивно впливати на інших для досягнення організаційних цілей.

9. Потреба у різноманітності, змінах, прагнення уникати рутини. Описує тенденцію завжди бути готовим до дій, мати бажання змінювати обстановку. Таким людям необхідно забезпечувати можливості переключатися на щось нове. Якщо вид діяльності передбачає постійні зміни, створення нових інновацій, то вони будуть підходити для такої роботи.

10. Потреба бути креативним, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до виникнення цікавості, допитливості, нетривіального мислення. Хоча ідеї, які пропонують працівники не

обов'язково можуть бути правильними, проте при коректному управлінні вони будуть корисними для будь-якої організації. Для креативних осіб важливим є наявність права на помилку. Так, якщо корпоративна культура організації не характеризується толерантністю, якщо на зборах звучать в щодо них звинувачення, насмішки, то креативні працівники не будуть розповідати свої ідеї.

11. Потреба в самовдосконаленні, рості та розвитку як особистість. Це показник бажання незалежності і самовдосконалення. Особи, що мають високу потребу в самовдосконаленні, оцінюють свою роботу з цієї позиції. Особистісний ріст спонукає їх до самостійності. З метою мотивації таких працівників потрібно створювати ситуації, які б задовольняли їхні актуальні потреби: періодично направляти на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, виконання завдань, що вимагають саморозвитку.

12. Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі. Якщо в людини високий показник цієї потреби, то завданням для керівника буде організація діяльності так, щоб працівник міг сприймати її як цікаву й важливу. В іншому разі інші мотиваційні чинники не будуть діяти ефективно. Для цього необхідно з'ясувати, який сенс кожен працівник вкладає в поняття «цікава» і «корисна» робота.

4. Авторська анкета «Мотивація персоналу в умовах воєнного часу»

Інструкція: Дана анкета містить в собі 6 запитань, що стосуються мотивації персоналу в умовах воєнного часу. Дайте, будь ласка, відповіді на наступні запитання:

1. Наскільки для Вас ситуація, що пов'язана з війною в Україні є стресовою?

- Війна є стресовою
- Не стресовою

2. Ви навчаєтесь/працюєте:

- Ви навчаєтесь в Україні
- За кордоном

3. Після початку війни Ви виїхали з України?

- Так
- Ні

4. Що впливає на Ваше бажання залишатися та навчатися/працювати в Україні?

5. Що Вас мотивує добре виконувати свою роботу попри загрозу життю?

6. Що найбільше допомагає долати тривогу та стрес в умовах воєнного стану?

- Віра
- Фізична активність

- Тілесні практики
- Комунікація
- Розум
- Емоції
- Творчість
- Гумор

Дякуємо!

Т-критерий

Групповые статистики					
	Стать	N	Среднее	Стд. отклонение	Стд. ошибка среднего
стаж	Чоловіки	18	4,17	2,618	,617
	Жінки	13	2,23	1,691	,469
сім.статус	Чоловіки	18	8,67	2,114	,498
	Жінки	13	9,92	2,565	,711
ПД	Чоловіки	18	3,22	2,074	,489
	Жінки	13	3,00	2,082	,577
СБ	Чоловіки	18	30,11	4,283	1,009
	Жінки	13	33,38	8,578	2,379
умовах	Чоловіки	18	30,28	4,848	1,143
	Жінки	13	29,92	5,139	1,425
чіткості	Чоловіки	18	35,61	7,539	1,777
	Жінки	13	32,69	5,391	1,495
Стрес	Чоловіки	18	2,00	,000	,000
	Жінки	13	1,85	,376	,104

Додаток Е

Копінг

	Частота	Процент	Валидный процент	Накопленный процент
Віра	12	38,7	38,7	38,7
фізична активність	2	6,5	6,5	45,2
тілесні практики	1	3,2	3,2	48,4
Валидные комунікація	7	22,6	22,6	71,0
розум	7	22,6	22,6	93,5
тврчість	1	3,2	3,2	96,8
гумор	1	3,2	3,2	100,0
Итого	31	100,0	100,0	

Додаток Ж

Кореляції

		стать	вік	стаж	сім.статус	ПД	СБ	умовах	чіткості	Стрес
стать	Корреляція Пирсона	1	-,057	-,397	,267	-,055	,252	-,036	-,216	-,309
	Знч.(2-сторон)		,760	,027	,146	,771	,172	,846	,243	,091
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
вік	Корреляція Пирсона	-,057	1	,179	,084	-,346	-,212	-,099	-,199	-,358
	Знч.(2-сторон)	,760	,163	,336	,653	,056	,253	,594	,283	,048
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
стаж	Корреляція Пирсона	-,397	,179	1	,626	-,263	-,187	-,051	,229	,148
	Знч.(2-сторон)	,027	,336		,000	,153	,314	,784	,216	,427
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
сім.статус	Корреляція Пирсона	,267	,084	,626	1	-,111	-,257	,034	,050	,142
	Знч.(2-сторон)	,146	,653	,000		,551	,162	,857	,791	,447
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
ПД	Корреляція Пирсона	-,055	-,346	-,263	-,111	1	,215	,168	,239	,017
	Знч.(2-сторон)	,771	,056	,153	,551	,296	,245	,366	,195	,928
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
СБ	Корреляція Пирсона	,252	-,212	-,187	-,257	,215	1	-,553	,348	-,123
	Знч.(2-сторон)	,172	,253	,314	,162	,245	,528	,001	,055	,508
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
умовах	Корреляція Пирсона	-,036	-,099	-,051	,034	,168	-,553	1	-,091	,198
	Знч.(2-сторон)	,846	,594	,784	,857	,366	,001		,626	,285
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
чіткості	Корреляція Пирсона	-,216	-,199	,229	,050	,239	,348	-,091	1	,133
	Знч.(2-сторон)	,243	,283	,216	,791	,195	,055	,626		,475
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Стрес	Корреляція Пирсона	-,309	-,358	,148	,142	,017	-,123	,198	,133	1
	Знч.(2-сторон)	,091	,048	,427	,447	,928	,508	,285	,475	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

*. Корреляція значима на урвне 0.05 (2-сторон.).

**. Корреляція значима на урвне 0.01 (2-сторон.).