

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка

Кафедра психології

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**«ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК
ПРОФЕСІЙНОЇ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ»**

Спеціальність 053 Психологія

Виконав:

студент групи змПБУ-26
факультету педагогіки і психології
Захаров Ігор Леонідович

Науковий керівник:

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології
Кізь Ольга Богданівна

Тернопіль - 2025

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Теоретико-методологічний аналіз зарубіжних психологічних теорій та концепцій мотивації.....	8
1.2. Сучасний стан дослідження мотивації персоналу українськими психологами.....	14
1.3. Мотиваційна сфера особистості як ієрархічна система мотивів....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ.....	33
2.1. Професійна самоактуалізація як соціально-психологічний феномен.....	33
2.2. Мотиваційний вимір професійної самоактуалізації особистості.....	40
2.3. Психологічні умови ефективної персональної мотивації співробітників через індивідуальні потреби і відповідні їм індивідуальні мотиватори.....	45
2.4. Зарубіжний досвід мотивації персоналу.....	61
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	72
3.1. Методичні шляхи дослідження методів мотивації персоналу бізнес-організацій Тернопільщини та характеристика вибірки респондентів.....	72
3.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження методів мотивації персоналу бізнес-організацій Тернопільщини.....	79
3.3. Тренінгова програма для керівників щодо соціально-психологічних умов використання індивідуального підходу до мотивації персоналу в бізнес-організацій.....	114
Висновки до розділу 3.....	129
ВИСНОВКИ.....	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	132
ДОДАТКИ.....	142

ВСТУП

Мотивація персоналу бізнес-організації є важливою передумовою максимальної віддачі від залучення наявних трудових ресурсів, забезпечення оптимального їх використання, мобілізації наявного кадрового потенціалу, що дозволяє підвищувати загальну результативність і прибутковість бізнес-діяльності, забезпечувати зростання її фінансових та економічних результатів.

Головним завданням керівництва компанії повинно стати створення ефективного, безпечного, мотивуючого працівників середовища, у якому орієнтуються не лише на прибутки для підприємства, а, насамперед, на розвиток людського капіталу, який є найціннішим його надбанням. Якщо підприємство розвиватиме корпоративну культуру, забезпечуватиме своїм працівникам зручні та безпечні умови праці, створюватиме можливості для професійного зростання, а керівництво братиме до уваги індивідуальні потреби працівників та їхні життєві орієнтири у сфері професійної діяльності, то працівники будуть більш мотивованими, вони зможуть краще розкривати свій особистісний потенціал, розвивати здібності і таланти в роботі, досягаючи задоволення та реалізації себе як фахівця, що включає саморозуміння, автономність у професійній сфері, креативність, професійну самоактуалізацію.

Проблема мотивації персоналу різноаспектно і досить широко розглядається в сучасній зарубіжній та вітчизняній науковій літературі крізь призму психології управління і бізнесу, соціології, менеджменту, підприємництва, управління персоналом, коучингу тощо. Науковці намагаються пристосувати класичні зарубіжні теорії мотивації до сучасних умов, проте ці спроби далеко не завжди систематизовані, що створює перешкоди для практичного використання технологій та упровадження дієвих методів мотивації у практику ведення бізнес-діяльності.

Наукове дослідження мотивації презентовано у працях У. Джеймса, У. Мак-Дугалла, А. Маслоу, Дж. Дьюї, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, В. Врума, Дж. Адамса, Портера-Лоулера, які підкреслюють важливість задоволення потреб працівників, створення культури безпеки та

справедливої системи винагороди для підвищення мотивації та задоволеності роботою. Проблема мотивації стала предметом досліджень вітчизняних науковців, серед яких Н. Батрин, С. Занюк, В. Климчук, Ж. Кушева, С. Маклаков, Г. Міценко, В. Моляко, Л. Пермінова, Д. Різник, З. Ржевська-Штефан, О. Савченко, О. Скрипченко, Н. Чепелева тощо.

Проте, складність практичної організації системи мотивації персоналу в сучасних бізнес-організаціях викликана недостатньою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки й видах виробництва в конкретній країні, а також неврахуванням індивідуальних психологічних особливостей (потреб, інтересів, спрямованості тощо). До прикладу, в умовах повномасштабного військового вторгнення росії на територію України в бізнес-організаціях, які вистояли і не припинили своєї діяльності, з'явилися нові методи мотивації, раніше не досліджені і не описані (бронювання працівників; безпечні умови праці завдяки наявності надійних та облаштованих укриттів; соціальний пакет, що включає компенсацію орендованого житла для внутрішньо переміщених осіб; волонтерство; турбота про ментальне здоров'я; безбар'єрність та пристосованість робочого місця до фізіологічних потреб працівників з числа ветеранів; розробка стартапів тощо).

Мотивовані працівники є особливо цінним ресурсом у надскладних умовах ведення бізнесу у часі війни. Зазначене актуалізує питання індивідуального підходу до мотивації, який би мав враховувати насамперед індивідуальні та нетипові потреби працівників, їхні мотиваційні характеристики, із-поміж яких спрямованість, установки, інтереси, переконання, ідеали, домагання, очікування тощо.

Означене актуалізує проблему індивідуалізації методів мотивації персоналу бізнес-організацій, що зумовило вибір теми магістерської роботи: **«Індивідуальний підхід до мотивації персоналу як соціально-психологічний чинник професійної самоактуалізації»**.

Метою магістерської роботи є комплексний аналіз індивідуального підходу до мотивації персоналу бізнес-організацій та експериментальне дослідження його впливу на професійну самоактуалізацію працівників.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз психологічної, соціологічної та економічної літератури зарубіжних та українських науковців з проблеми мотивації загалом та мотивації персоналу організацій зокрема.
2. З'ясувати сутність мотиваційної сфери особистості, ієрархічної системи її мотивів.
3. Розкрити мотиваційний вимір професійної самоактуалізації особистості.
4. Організувати та провести експериментальне дослідження персоналу бізнес-організацій на предмет виявлення домінуючих потреб та відповідних їм мотивів у сфері професійної діяльності.
5. Розробити психологічні рекомендації керівникам бізнес-компаній щодо використання індивідуального підходу до мотивації співробітників.

Об'єкт дослідження: мотивація персоналу.

Предмет дослідження: індивідуальний підхід до мотивації персоналу.

Для досягнення мети і розв'язання поставлених завдань використано такі **методи дослідження:**

- теоретичні: аналіз наукових джерел з проблеми корпоративної культури та гендерної рівності; узагальнення та систематизація теоретичних положень із соціальної психології, психології бізнесу, управління і менеджменту; методи наукового абстрагування задля визначення стану розробленості проблеми і визначення понятійно-категоріального апарату;

- емпіричні: авторський опитувальник «Методи мотивації персоналу» із використанням сервісу Google Forms https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScBFHwHb4JkYEJyHhKWn7k8pU2dvzkmqk_QZKBR1jbqL-Sk1w/closedform; методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна; метод експертних оцінок; глибокі інтерв'ю з респондентами на тему індивідуальних потреб та методів мотивації, які їм мали б відповідати.

Експериментальна база дослідження. В експериментальному дослідженні взяли участь 51 респондент з числа представників(-иць) сфери бізнесу Тернопільщини (21 особа – чоловіки, 30 – жінки). До тренінгової програми залучено 7 працівників управлінської ланки бізнес-організацій міста Тернополя: ТОВ «Максимум», ТОВ «Технооколиця», ТОВ «БСК-ТРЕЙДИНГ», ТОВ «Діамант-груп».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення магістерського дослідження доповідались та отримали схвалення на Науково-практичній конференції «Трансформація світу: минуле, сьогодення, майбутнє» (25-27.01.2025, м. Харків, Україна). Результати дослідження опубліковані у формі статті в польському міжнародному періодичному журналі «Colloquium» [28] (див. Додаток А) та у формі розділу монографії «Глобальний світ: виклики сьогодення» [29].

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових уявлень по сутність індивідуального підходу до мотивації персоналу та орієнтації при виборі методів мотивації на персональні потреби працівників. Узагальнено й систематизовано існуючі погляди у галузі психології на проблему нематеріальних методів мотивації. Науково обґрунтована доцільність індивідуально орієнтованих методів мотивації як соціально-психологічних чинників професійної самоактуалізації.

Практичне значення наукової роботи полягає у можливості використання результатів дослідження при викладанні психологічних дисциплін для здобувачів освіти ступеня бакалавра і магістра у системі вищої освіти України. Водночас практичні результати дослідження у формі психологічних рекомендацій та тренінгової програми можуть використовуватись під організації занять із керівниками бізнес-організацій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел (90 джерел) та додатків. Основний зміст викладено на 129 сторінках, повний обсяг роботи – 162 стор.

Розділ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретико-методологічний аналіз зарубіжних психологічних теорій та концепцій мотивації

Проблема мотивації в сучасній психології характеризується різноманітними підходами до її вивчення. З огляду на існуючі концепції мотивації, виокремлюють такі центральні наукові тенденції її вивчення: концепція інстинкту, етіологічна концепція, гомеостатична концепція, гедоністична, концепція драйвів і спонукання, теорії, які виходять з умов тіла, теорії, що виходять з активації та пошукових тенденцій, теорії емоцій, теорія фрустрації, конфлікту і стресу, психоаналітична концепція, концепція самоактуалізації, соціальна мотивація, мотивація в теоріях навчання. Кожна із цих трактує проблему мотивації крізь призму власних концептуальних підходів [56, с. 49].

Наукове дослідження мотивації розпочинається з теорій У. Джеймса, У. Мак-Дугалла, А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, В. Врума, Дж. Адамса, моделі Портера-Лоулера, які підкреслюють важливість задоволення потреб, створення культури безпеки та справедливої системи винагороди для підвищення мотивації та задоволеності роботою.

Теорія інстинктів У. Джеймса розглядає їх як важливі складові для розуміння поведінки людини, але головний акцент автором був зроблений на функціональній ролі свідомості та її здатності адаптуватися до середовища. Підкреслюється значення інстинктів як вроджених біологічних схильностей, які допомагають людям виживати та взаємодіяти зі своїм довкіллям.

Продовжив розгляд інстинктів як основи мотивації теоретик У. Мак-Дугалл, який виокремив два основні інстинкти, що скеровують поведінку людини: материнський інстинкт та інстинкт самозбереження. На його думку, інстинкти є спадково закріпленими психофізіологічними механізмами, які керують поведінкою людини, вмикаючи інстинкт боротьби, утечі і

самозбереження. Кожен інстинкт, згідно У. Мак-Дугалла, складається з трьох компонентів: когнітивного (специфічна реакція на певні стимули), емоційного (реакція на ці стимули) та моторного (фізична реакція людини на стимули).

У. Мак-Дугалл виокремив кілька пар інстинктів та відповідних їм емоцій, до прикладу: інстинкт боротьби супроводжується гнівом; інстинкт утечі – емоцією страху; інстинкт самозбереження – емоцією безпеки. Згодом ця теорія піддавалась критиці з причини надмірної спрощеності та ігнорування соціальних та культурних детермінант, які формують поведінку людини [35].

Теорія потреб А. Маслоу значно вплинула на сучасні підходи до мотивації. Учений вперше висунув припущення, що людські потреби розташовані в певній ієрархії, починаючи від фізіологічних і закінчуючи самовираженням. Ця послідовність не завжди дотримується, проте залишається актуальною ідея про те, що нижчі потреби повинні бути насамперед задоволені. В сучасних умовах теорія А. Маслоу широко використовується у дослідженнях організаційної психології для створення систем мотивації працівників. Працедавці намагаються задовольнити потреби працівників на різних рівнях ієрархії, починаючи від базових умов праці і закінчуючи професійним зростанням [11]. Відома піраміда потреб стверджує, що людина прагне задовольнити потреби у певній послідовності на п'яти рівнях:

1. Фізіологічні потреби (їжа, вода, сон тощо).
2. Потреби у безпеці – стабільність, захищеність, впевненість у майбутньому.
3. Соціальні потреби – у спілкуванні, любові, належності до певної спільноти.
4. Потреби у визнанні – самоповага, соціальний статус, досягнення.
5. Потреба у самореалізації – прагнення до розвитку, самовдосконалення та реалізації потенціалу.

Важливим аспектом теорії А. Маслоу є індивідуальний підхід: одна й та ж потреба може бути критичною для однієї людини, але менш значущою для іншої залежно від її особистих умов життя та культури [34, с. 374-375].

Теорія мотивації Д. МакКлелланда відома як теорія трьох потреб, яка описує три основні мотиви поведінки людини:

1. Мотивація влади. Це потреба впливати на інших людей та процеси, приймати рішення та керувати ресурсами. Вона пов'язана з бажанням влади та авторитету.
2. Мотивація досягнення проявляється у прагненні досягати успіху та вирішувати складні завдання.
3. Мотивація афіліації проявляється як потреба у спілкуванні та приналежності до певної групи, налагодження гарних стосунків з іншими людьми.

Д. МакКлелланд вважав, що ці потреби набуваються упродовж життя під впливом досвіду та навколишнього середовища. Кожна людина має домінуючу мотивацію, яка визначає її поведінку та дії [15; 25; 38].

Теорія мотивації Ф. Герцберга (двофакторна теорія) виокремлює дві групи факторів: гігієнічні та мотивуючі чинники. До гігієнічних чинників автор відніс політику організації та керівництва, умови праці, заробітну плату, пільги, міжособистісні стосунки та безпеку роботи. Гігієнічні чинники не мотивують працівників до більшої активності, але їх відсутність є демотивуючою і призводить до невдоволеності роботою..

Мотивуючі чинники включають досягнення, визнання, власне роботу, відповідальність, просування по службі та професійний розвиток. Вони підвищують мотивацію працівників та впливають на задоволеність роботою. Їх наявність спонукає працівників до підвищення продуктивності праці.

Теорія Ф. Герцберга підкреслює важливість як зовнішніх умов праці (гігієнічні чинники), так і внутрішніх мотивів працівників (мотивуючі чинники) [49; 83].

Змістовна теорія мотивації К. Альдерфера описує потреби людини у вигляді трьох основних груп: потреби існування, потреби в соціальних зв'язках та потреби зростання. Ця теорія була розроблена як альтернатива теорії ієрархії потреб А. Маслоу, але з деякими відмінностями. Її основні положення:

1. Потреби існування. До цієї найнижчої за рівнем групи належать фізіологічні потреби та потреби в безпеці, які забезпечують виживання людини.

2. Потреби в соціальних зв'язках. Ці потреби включають соціальні взаємини, самоствердження та визнання. Вони пов'язані з відчуттям приналежності до певної групи та підтримкою з боку інших людей.

3. Потреби зростання. До цієї найвищої категорії належать потреби у самореалізації, особистісному зростанні і досягненні потенціалу.

На відміну від А. Маслоу, К. Альдерфер виокремлює лише три рівні потреб. Він припускає, що потреби можуть бути задоволені в будь-якому порядку, а не послідовно. Якщо людина не здатна задовольнити потреби вищого рівня, її увага переключається на потреби нижчого рівня. Це означає, що незадоволеність потреб вищого рівня посилює незадоволеність потреб нижчого рівня [4; 55].

Модель мотивації В. Врума відома як теорія очікування: мотивація працівників залежить від трьох чинників: очікування, інструментальності та валентності. Теорія широко застосовується в управлінні для підвищення мотивації працівників шляхом створення ефективної системи винагород та очікувань.

1. Очікування – це віра працівника в те, що його зусилля призведуть до досягнення певного результату. Якщо працівник вважає, що його зусилля будуть успішними, рівень очікування і мотивації зростає.

2. Інструментальність виражається у впевненості працівника в тому, що досягнення результату призведе до отримання певної винагороди.

3. Валентність виражає цінність винагороди з точки зору працівника. Дана характеристика є суб'єктивною і залежить від особистих цінностей та потреб працівника.

Модель мотивації Дж. Адамса, також відома як теорія справедливості, пояснює, як мотивація працівників залежить від їхнього сприйняття справедливості у винагородах за виконану роботу [42; 75].

Елементами теорії справедливості Дж. Адамса виступають:

1. Входи – це зусилля, які працівник вкладає у свою роботу, включаючи освіту, досвід та час.

2. Виходи – винагороди за свою роботу (зарплата, бонуси та умови праці).

3. Референтні інші – люди, з якими працівник порівнює свої результати та винагороди.

Працівник оцінює, чи справедливо співвідношення його зусиль та отриманих винагород порівняно з іншими, порівнює своє співвідношення входів та виходів з аналогічним співвідношенням у інших працівників. Якщо працівник вважає, що його винагороди несправедливо низькі порівняно з іншими, це приводить до напруження та зниження мотивації. Також працівник має можливість спробувати відновити справедливість, наприклад, підвищивши свої зусилля або вимагаючи більшої винагороди [39; 73].

Модель мотивації Портера-Лоулера є комплексною теорією мотивації, розробленою, яка включає елементи попередніх теорій очікування та теорії справедливості і пояснює мотивацію як функцію потреб, очікування та сприйняття справедливої винагороди. Об'єктом аналізу теорії є:

- витрачені працівником зусилля залежать від цінності винагороди та впевненості у зв'язку між затраченими зусиллями та винагородою;
- сприйняття – працівник оцінює свій внесок та роль у процесі праці;
- отримані результати, які залежать від затрачених зусиль, здібностей працівника та його усвідомлення ролі в процесі праці;
- внутрішня винагорода (задоволення, відчуття компетентності) та зовнішня (похвала керівництва, премії);
- міра задоволення, яка є результатом зовнішнього та внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості [20; 29].

Професор Мічиганського університету Дуглас Мак-Грегор у своїй праці «Людський бік підприємства» розглянув питання лідерства, стилів управління та поведінкових аспектів діяльності людей в організаціях. На основі досліджень він розробив дві моделі управлінської поведінки, які отримали назви «Теорія X» та «Теорія Y». «Теорія X» передбачає застосування авторитарного підходу до керівництва, який базується на системі примусу та заохочень, тобто методах «батога і пряника». У межах цієї концепції працівники сприймаються як пасивні

виконавці, яких необхідно контролювати. «Теорія Y» орієнтована на демократичний стиль управління, де ключову роль відіграють створення сприятливих умов праці, стимулювання ініціативності, відповідальності.

В. Оучі розробив «Теорію Z», яка запропонувала ще більш людиноцентричний підхід до управління персоналом. Ця теорія враховує фактори соціальної адаптації та комфорту працівника, що позитивно впливає на його мотивацію. Описані концепції стали основою для подальшого розвитку процесуальних теорій мотивації, а також нових напрацювань, які інтегрують різні підходи до стимулювання трудової активності.

Американський учений Г. Маррей, окрім первинних (органічних) потреб, виокремив також вторинні (психогенні), які формуються внаслідок соціалізації, навчання та виховання. Серед них – прагнення досягнення успіху, незалежності, потреба у повазі, уникненні невдач, взаєморозумінні й підтримці, домінуванні та приверненні уваги, пізнанні Маррей розробив змістовну теорію мотивації, яка рушійною силою поведінки людини вважає її потреби та бажання, визначені індивідуальними особливостями та життєвим досвідом.

У теорії підкріплення Б. Скіннер вважав, що поведінка людини формується через підкріплення. Він виокремив:

1. Позитивне підкріплення – заохочення за бажану поведінку.
2. Негативне підкріплення – усунення неприємного стимулу після правильної дії.
3. Покарання – зменшує ймовірність повторення небажаної поведінки.

Теорії У. Джеймса, У. Мак-Дугалла, А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, В. Врума, Дж. Адамса та модель Портера-Лоулера підкреслюють важливість задоволення потреб працівників, створення культури безпеки та справедливої системи винагороди для підвищення мотивації та задоволеності роботою [59, с. 22].

1.2. Сучасний стан дослідження мотивації персоналу українськими психологами

У вітчизняній психології заслуговує на увагу ціла низка досліджень з вивчення проблеми мотивації досягнення (І. Васильєв, Т. Гордєєва, С. Занюк, М. Кондрат'єва, Т. Корнілова, М. Магомед-Емінов, М. Овчинніков, С. Пакуліна, Б. Шаповалов тощо).

На основі аналізу сучасних теорій та емпіричних досліджень Т. Гордєєва сформулювала інтегративну модель мотивації досягнення у діяльності, що містить такі складові мотиваційного процесу: мотиваційно-регуляційний блок, цільовий блок, інтенціональний блок, блок «реакція на невдачу», блок «зусилля». Мотивація розуміється як процес, що спонукає, спрямовує та регулює діяльність досягнення. Діяльність досягнення вчена трактує як будь-яку діяльність, пов'язану з цілеспрямованим перетворенням суб'єктом оточуючого середовища (різноманітні варіанти трудової діяльності), себе (навчання, самовиховання) або інших людей (виховання дітей) та стосунків з ними. Науковиця розглядає мотивацію, спрямовану на можливо краще виконання будь-якого виду діяльності, орієнтованої на досягнення результату, до якого можна застосувати критерій успішності, зіставивши з іншими результатами.

О. Козієвська досліджує мотивацію досягнення у взаємозв'язку з професійною діяльністю індивіда та виокремлює основний фактор професійної самооцінки. В основі розвитку мотивації досягнення лежить процес моделювання успішного ідеального образу «Я-професіонал» та формування реалістичних уявлень про себе, які відповідають ідеальному образу.

М. Кондрат'єва розробила програму та модель розвитку мотивації досягнення, де процес розвитку мотивації розглядається як зумисне організована діяльність, що має системний характер й передбачає: оптимізацію мотивації досягнення і взаємопов'язаних з нею характеристик особистості; формування системи уявлень про досягнення успіху та про успішність; усвідомлення

особистісної відповідальності за свої вчинки та дії; підвищення активності суб'єктів протягом виконання діяльності.

С. Занюк розглядає мотивацію як сукупність особистісних та ситуативних факторів, що спонукають людину до активної діяльності, забезпечуючи успіх в діяльності. Він робить висновок про те, що мотивація досягнення є відносно стійким особистісним утворенням, позаяк виявляється в багатьох аспектах особистісного зростання і, разом з тим, динамічним утворенням, яке починає діяти у взаємодії з ситуативними чинниками – такими як цінність виконуваної праці та ймовірність (шанси) досягнення успіху в певній сфері діяльності.

Також С. Занюк пропонує формулу успіху, за якою він залежить не лише від здібностей, а й від прагнення досягнути мети, від цілеспрямованої й наполегливої праці задля досягнення успіху:

$$\text{Успіх} = Z + M_d + C,$$

де Z – здібності; M_d – мотивація досягнення; C – сприятлива ситуація.

За цією формулою можна спрогнозувати майбутню кар'єру індивіда (прагнення досягти успіху), визначивши силу (рівень) його мотивації досягнення. Системні ідеї мотивації професійної самоефективності знаходять своє відображення у вивченні професійної успішності [56, с. 57-59].

Умовами успішної професійної діяльності за І. Тимошенко виступають виживання, результативність та ефективність. Найбільш значущим компонентом успіху є наявність унікальних здібностей, досвіду та компетентності, які дають змогу вирішувати актуальні, нестандартні завдання.

Я. Кохан стверджує, що поняття успішності особистості може бути об'єктивно визначене лише на основі поняття успішності діяльності. Діяльність індивіда, спрямована на досягнення визначеної мети/цілі, може бути названа успішною тією мірою, якою вона досягає цієї мети/цілі. Індивіда можна назвати настільки успішним на проміжку Δt в діяльності A , наскільки його результативність W в діяльності A за проміжок Δt близька до мети M діяльності A . Науковець указує на наявність декларованих й справжніх цілей, які у багатьох випадках суттєво

відрізняються, та розмірковує з приводу частоті підміни об'єктивних характеристик успішності ненауковими оцінками престижності.

Йому суголосить О. Назарук, пов'язуючи розгляд успішності особистості з діяльністю: людина суспільна істота, тому досягати успішності-неуспішності вона буде у суспільній діяльності, якою безпосередньо займається. Ступінь успішності особистості визначатиметься якістю та результатами її діяльності (навчальної, професійної, творчої тощо). Успішність – це не стале явище, це показник досягнень особистості. Суб'єктивна та об'єктивна оцінка успішності може здійснюватись самою особистістю та її оточенням за внутрішніми та зовнішніми ознаками. До внутрішніх ознак успішності дослідниця відносить самовідчуття: теоретичних та практичних знань своєї справи; міцної вольової сфери; прогнозування майбутніх подій, що позитивно впливатимуть на загальний результат справи; постійного прагнення до нових відкриттів та досягнень; подолання будь-яких перепон. За цього особистість повинна бути сконцентрована на принесенні своїми досягненнями користі оточуючим. Серед зовнішніх ознак передбачається своєчасне представлення результату в визначених часових межах.

С. Пакуліною виокремлено дев'ять предметних сфер мотивації досягнення успіху, поєднаних за змістом в екстеріоризований успіх, спрямований на досягнення у зовнішній сфері, та інтеріоризований успіх – успіх глибокої рефлексивної діяльності людини, спрямованої на самореалізацію. Екстеріоризований успіх складають успіх як матеріальний рівень життя, успіх-удача, успіх-визнання та успіх-влада. До інтеріоризованого успіху дослідниця віднесла п'ять категорій: успіх як результат власної діяльності; особистий успіх; успіх як психічний стан; успіх як подолання перепон; успіх-покликання.

В. Чернобровкіна проводить аналіз, який дає змогу стверджувати, що успіх і успішність можуть займати різне місце в мотиваційно-потребовій та ціннісній системі особистості. Дослідниця припускає, що прагнення до успіху може підтримуватися не одним, а кількома мотивами одночасно. При цьому ціннісність успіху може змінюватись – від успіху як засобу (при досягненні

благополуччя та захищеності) через успіх як мету (на рівні прагнення до визнання та значущості) до успіху як природного й закономірного результату творчої діяльності. Домінування тієї чи іншої цінності визначає унікальний для людини особистісний сенс власного успіху.

Н. Чепелева, розглядаючи успіх у системі двох факторів – зовнішнього, або соціально зумовленого та внутрішнього або особистісно-зумовленого, зазначила, що орієнтування лише на зовнішні фактори, на соціально прийнятні критерії життєвого успіху часто призводить до невротизації особистості, її незадоволеності життям, особливо у випадку неможливості досягнення цілей, що схвалюються соціумом [56, с. 59-61].

Розглядаючи поняття зовнішньої та внутрішньої успішності, Л. Подкоритова зазначає, що на сьогоднішній момент основним критерієм успішності-неуспішності є матеріальний рівень (статок, заробіток) та соціальний статус, яких особистість досягла на момент оцінки. Виникає неписана формула: гроші + статус = успішність, яка, фактично, виступає описом зовнішньої, суспільно прийнятної (по суті нав'язаної масовою культурою) сторони успішності.

На думку дослідниці, поняття «внутрішня успішність особистості» може включати такі компоненти: високий рівень духовності, безперервність та успішність саморозвитку, мінімальний конфлікт між «Я-реальним» та «Я-ідеальним», що забезпечує зазначену безперервність саморозвитку без невротизації індивіда, адекватні самооцінка та оцінка зовнішнього світу та життєвих обставин та ін. Крім того, наголошується на невичерпності та некінцевому узагальненні зазначеного переліку перш за все тому, що кожна особистість має власні критерії своєї успішності. Останні в свою чергу можуть цілком збігатися з критеріями «зовнішньої успішності», а можуть надто від неї відрізнятися [56, с. 61].

І. Городняк, вивчаючи проблему успіху, вказує на дві групи факторів, що визначають успіх особистості:

- а) особистісні фактори, а саме індивідуально-психологічні фактори та статусні характеристики особистості;
- б) соціетальні фактори, такі, що пов'язані з середовищем, в якому реалізується діяльність і поведінка людини.

Разом з тим дослідниця наголошує при розгляді досягнення особистістю успіху на аналізі не лише основних чинників досягнення успіху, а й реальних поведінкових дій з урахуванням набутого життєвого досвіду та визначає такі особистісні типи щодо активності в досягненні успіху, а саме: реально-активний, успішний тип – це ті, хто за природою є діяльною, завжди відкритою для нового людиною, постійно поглиблює рівень власних знань згідно з вимогами часу і професійною діяльністю та досяг успіху в професійній діяльності та повсякденному житті; потенційно-активний, неуспішний тип – це ті, хто вважає себе освіченою людиною, яка володіє певними знаннями та досвідом, прагне поглиблювати їх найближчим часом і компетентна у певному роді діяльності, але ще не досягла успіху у своїй професійній діяльності та повсякденному житті; вимушено-активний, успішний тип – це ті, хто змушений постійно поглиблювати знання та набувати досвіду відповідно до обставин, здатний досягати успіху відповідно до життєвих ситуацій, виконуваної професійної діяльності тощо; потенційно-пасивний, неуспішний тип – це ті, хто задоволений рівнем своїх знань і набутого досвіду, але не прагне досягти успіху як у повсякденному житті, так і у професійній діяльності.

Таким чином, при здійсненні аналізу проблеми мотивації досягнення успіху, необхідним, на наш погляд, є врахування того факту, що успішність діяльності не можна розглядати у відриві від особистості, яка цю діяльність виконує. Тому, як слушно зазначає Ж. Вірна, специфічність умов здійснення професійної діяльності впливає на її результат, проте особистість може змінювати умови або підпорядковуватися їм. Серед детермінант успішності діяльності вона виокремлює: а) зовнішні умови, в яких перебігає професійна діяльність (характер суспільно-політичних відносин і поглядів суспільства на цінність людини, на її місце в процесі суспільного виробництва; умови та

організація професійної діяльності, включаючи й підготовку спеціаліста). Уважається, що соціальна детермінація досягнення успіху забезпечує можливість активності, вибору, відповідальності, отримання людиною позитивного досвіду під час виконання професійної діяльності, формування ціннісних орієнтацій, які визначають рівень особистісної активності та спрямованості; б) внутрішні умови, які визначають психологічні властивості та схильності особистості до професійної діяльності.

До особливостей особистості, яка здатна досягнути успіху відносяться: психічне здоров'я, що дає змогу протистояти можливому негативному впливу ззовні та використовувати реальні зовнішні можливості, орієнтація на успіх, висока самооцінка, наявність суб'єктивного контролю за ситуацією, висока активність, яку зумовлено прагненням пізнати свої можливості та реалізувати їх.

Отже, на підставі проведеного теоретичного аналізу проблеми мотивації професійної самоєфективності можна стверджувати, що професійна самоєфективність особистості залежить від того, наскільки вона володіє мотивацією досягнення успіху; позитивним уявленням про образ Я; когнітивною позицією щодо успіху або неуспіху, що забезпечує збереження контролю за ходом професійної ситуації. При цьому інтегративною мотиваційною детермінантою, яка визначає професійну самоєфективність особистості, є потреба в самоактуалізації, що визначає рівень особистісної зрілості [56, с. 61-63].

В управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами,

можливостями і здійснює певну діяльність. Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективною взаємодією працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання: залучення й утримання в організації кращих спеціалістів; визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів праці кращих працівників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [9, с. 2]

Теперішні реалії у нашій країні є справжнім викликом для українського бізнесу. Багатьом доводиться працювати за складних умов. Мотивація персоналу є одним із головних чинників, які впливають на ефективність роботи співробітників. Вона додає впевненості в своїх силах, допомагає долати страх та втому. А індивідуальний підхід до учасників діяльності, стає запорукою успішного виконання довготермінових планів. Ефективна система мотивації сприяє високому рівню залученості працівників, сприятливій морально-психологічній атмосфері в організації, розвитку професійного потенціалу співробітників.

Розглядаючи мотивацію в контексті психології праці, можна стверджувати, що це – складний динамічний процес, який формує рівень зацікавленості працівника на етапі забезпечення та реалізації місії організації. Мотивація відображає внутрішню (психологічну) готовність індивіда до активних дій, орієнтуючись на кінцевий результат, що забезпечують як індивідуальну, так і колективну стабільність в організації. Важливість ціннісно-сміслового підходу при врахуванні внутрішніх мотивів працівників (цінності, переконання, життєві орієнтири), як інструменту для залучення співробітників в робочий процес [6; 22; 65; 70].

Однією з умов, які сприяють ефективності мотивації, автори вважають створення виробничого середовища, де співробітник відчуває себе цінним. На думку науковців у сучасних реаліях робочого процесу організацій важливу роль відіграють такі стимули як визнання, можливість розвитку та самореалізації. Сучасні теорії мотивації говорять про те, що для мотивації персоналу потрібно створювати умови, в яких люди зможуть відчувати себе самоактуалізованими і зможуть знаходити сенс у своїй роботі, самовдосконалюватись та реалізовувати власний потенціал. Для цього керівники мали б залучають персонал до прийняття рішень, забезпечувати професійним розвитком, та створюють позитивну емоційну атмосферу («мікроклімат в колективі») [10; 72].

О. Мотузенко зазначає, що вмотивований менеджер ефективно керує діяльністю підприємства та позитивно впливає на результати ведення бізнесу.

Культурні фактори у мотивації мають більший, аніж оцінка діяльності чи премії. Також дослідження засвідчили, що керівників зазвичай більше стимулює незалежність власних можливостей ніж фінансові стимули [69; 71].

А. Артеменко, В. Антощенкова, М. Пономарьова у науковій статті про мотивацію та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства дійшли висновку, що висока мотивація персоналу є одним із найважливіших факторів ефективної діяльності організації. Стимулює співробітників працювати з високою віддачею збільшує зацікавленість в успішному кінцевому результаті спільної роботи. На їхню думку, збільшується кількість країн, у яких говорять, що для економічного зростання, насамперед, потрібно інвестувати в людину та сприяти розвитку її потенціалу [2; 57; 71].

Ю. Мирошниченко також констатує, що на діяльність працівника і ефективність роботи найбільше впливає мотивація. І якщо враховувати потреби людини та правильно стимулювати, то це створить умови для підвищення ефективності управління на підприємстві. Кожен співробітник є не лише фахівцем, але й творчою та креативною людиною. Тому необхідно створювати систему мотивації, яка це враховує та сприяє розвитку творчого потенціалу людини. Такі мотиви, як посилення у працівників почуття самостійності і здатності до творчості, вважаються набагато ефективнішими ніж страх перед керівництвом або страх втратити роботу [67; 72].

І. Іваненко виокремлює зовнішню та внутрішню мотивацію, обидві з яких є дієвими. Зовнішні стимули, попри те, що вважаються менш важливими, але також впливають на мотивацію (до прикладу: заохочення, покарання). Автор вважає, що потрібно зрозуміти, як ці обидва аспекти впливають на поведінку людей та використовувати їх належним чином.

Внутрішня мотивація - це така, яка не потребує зовнішніх чинників та визначається цінностями, інтересами, переконаннями людини. Людина отримує задоволення у процесі діяльності, має зацікавленість. Коли людина має зацікавленість у процесі роботи, вона досягає кращих результатів та має мотивацію розвиватись у своїй професії. Та досягати нових цілей [32; 79].

На думку науковців І. Черниш та М. Козик, авторів наукового дослідження про сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг, головною конкурентною перевагою компаній, є персонал. Тому потрібно використовувати правильні підходи до мотивації персоналу, для того щоб збільшувати результативність організацій. Також у статті підкреслюється, що єдиного правильного способу мотивації немає.

Одним з основних принципів стимулювання співробітників – дати можливість їм відчутти себе потрібними і важливими. Ще згадуються спонтанні способи мотивації, які є краще від систематичних, з точки зору авторів наукової статті.

Серед нематеріальних різновидів інформації згадуються наступні: похвала від адміністрації компанії; підвищення по службі; навчання за рахунок організації; створення дружньої атмосфери; створення іміджу фірми; організація спільного дозвілля; наявність зворотного зв'язку.

Серед інноваційних методів підвищення працездатності, згадуються: індивідуальна мотивація; моральна і психологічна; організаційна. Враховуючи обширність та різноманіття методів мотивації персоналу, вбачаю потребу у більш глибокому вивченні даних методик [79; 82].

Матеріальна мотивація персоналу є однією з найбільш ефективних, але вона не завжди стає запорукою того, що співробітник буде самоактуалізовуватись на всі 100%. Тому крім матеріальної мотивації, потрібно впроваджувати і застосовувати індивідуалізовані методи мотивації. Для цього необхідно виявляти особистісні цінності працівника, його життєві мотиви та інтереси. Це дозволить завдяки особистому та професійному зростанню співробітників, забезпечити показники ефективності самої організації.

Персонал – самий цінний ресурс будь якого підприємства. Чим більше у нього вкладати ресурсів, тим більшими будуть результати його діяльності. Що і є кількісною метою будь-якого бізнесу [27; 44; 68; 80].

І. Когут у своєму дослідженні факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни, дійшла висновку, що

на мотивацію працівників великий вплив мають внутрішні потреби, котрі формуються на основі цінностей, освіти, менталітету, віку, сімейного стану, кваліфікації. Що стосується в роботі команд у інноваційних проєктах, враховуючи сьогоденну ситуацію в Україні (нестабільність, стреси, брак фінансів тощо), одним із основних завдань керівника є – знаходити правильні та дієві інструменти для мотивації команди [50].

Високий рівень залученості, як одного із методів мотивації персоналу, підвищує рівень виконання посадових обов'язків співробітників, а також позаробочих зусиль. Знижує рівень плинності кадрів. При цьому необхідно враховувати баланс між роботою та особистим життям, щоб не допустити професійного виснаження. Залученість персоналу до роботи вважають протилежністю професійного вигорання. Характеризується високим рівнем енергії та емоційним включенням співробітників у процес роботи, задоволеністю своєю роботою. Ефективне управління і сприятливий психологічний клімат значно підвищують рівень залученості працівників. Розрізняють два типи залученості: «залученість до роботи» (виконання робочої ролі) та «залученість до організації» (виконання ролі як члена організації).

У практичному контексті для сучасних організацій цей синтез слугує потенційною основою для створення робочих просторів, які глибше відображають ставлення працівників до своєї роботи. Він також окреслює ключові точки впливу, що ґрунтуються на чотирьох підходах до залученості, і демонструє, як теорія та дослідження можуть сприяти розробці практичних стратегій для підвищення рівня залученості працівників з огляду на когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти. Розуміння цих аспектів дає змогу організаціям краще враховувати потреби своїх працівників, створюючи умови, які сприяють їхній високій мотивації, продуктивності та емоційному благополуччю. Втілення відповідних практик, орієнтованих на задоволення ключових потреб, зменшення ризиків вигорання, сприяння професійному розвитку та забезпечення задоволення роботою, може значно покращити загальний клімат у компанії і сприяти досягненню її стратегічних цілей [7; 58; 80].

1.3. Мотиваційна сфера особистості як ієрархічна система мотивів

На даний час у психологічних джерелах єдиного і загального означення терміну «мотив» не існує. Мотивація з погляду психології особистості трактується як ключ до опису й глибинного розуміння особистості та індивідуальних відмінностей. Згідно психологічного словника, мотивація – процес спонукання людини до здійснення тих чи інших дій, вчинків, який є складним актом, що вимагає аналізу й оцінки альтернатив вибору та прийняття рішень. Разом з тим, особливе місце в аналізі цієї проблеми займають аспекти відношень свідомості і мотивів, потреб. Особливо в розумінні свідомості актуалізується не тільки відображення дійсності, але й ставлення до неї.

У процесі відображення явищ зовнішнього світу відбувається і визначення їх значення для індивіда і тим самим його ставлення до них, що психологічно знаходить вияв у формі прагнень та почуттів. Предмети і явища зовнішнього світу виступають не лише як об'єкти пізнання, але й як рушійні сили поведінки, як її збудники, що породжують в людині певні спонукання до дії – мотиви.

Мотивація також трактується як ключ до опису глибинного розуміння особистості й її індивідуальних відмінностей, прагнення до цільового стану та підкріплення, що міститься в очікуванні певної раніш пережитої зміни в афективно значущій ситуації, де виокремлюються певні види емоцій (надія, страх, розчарування, полегшення).

Так, Д. Дзвінчук та В. Малімон основними характеристиками мотивації вважають такі:

- 1) мотивація як складна система вибудовується з компонентів і структур; тобто, вона має певний зміст і внутрішню організацію;
- 2) мотивація має процесуальну динаміку – існують мотиваційні цикли, стани, ланцюги;

3) мотивація є елементом складнішої системи діяльності, з аналізу функцій і механізмів якої можна зрозуміти її сутність;

4) мотивація – функціональна система, в якій афективні й когнітивні процеси перебувають у внутрішній єдності та взаємній опосередкованості;

5) мотивація – це психічна система психічних процесів, що регулюють діяльність.

Згідно вчення німецького психолога Х. Хекхаузена можна окреслити такі основні проблеми психології мотивації:

1. Існує стільки різних мотивів, скільки й змістових еквівалентних класів відносин «індивід – середовище». Ці класи можна розмежувати на підставі характерних цільових станів, яких часто прагнуть люди.

2. Мотиви формуються в процесі індивідуального розвитку як стійкі оцінювальні диспозиції. Треба з'ясувати, на основі яких можливостей та активізуючих впливів середовища виникає індивідуальна різниця в мотивах, а також з'ясувати можливості їх зміни шляхом цілеспрямованого втручання.

3. Люди розрізняються за індивідуальними проявами (характер і сила) тих чи інших мотивів. У різних людей можливі різні ієрархії мотивів.

4. Поведінка особистості в часі мотивується різними або всіма можливими мотивами – передусім, найвищими в ієрархії (тобто – найсильнішими), які за певних умов найбільше пов'язані з перспективою досягнення відповідного цільового стану чи, навпаки, з його втратою. У цьому випадку окреслюється проблема актуалізації мотиву, тобто – проблема виокремлення ситуаційних умов, що обумовлюють таку актуалізацію.

5. Мотив залишається дієвим доти, доки людина не досягне бажаного цільового стану, який відповідає відношенню «індивід – середовище», або індивід не наблизиться до нього настільки, наскільки дозволяє ситуація, котра, змінившись, не зробить інший мотив нагальним, в результаті чого останній активізується й актуалізується та стає домінуючим.

6. Дія і мотив нерідко перериваються до досягнення бажаного стану чи розпадаються на певні частини. Тут ми зустрічаємося з проблемою

виокремлення в потоці поведінки частин дій, тобто – з проблемою зміни мотивації, відновлення чи наслідків вже існуючої попередньої мотивації. Потяг до дії певним мотивом позначається як мотивація. Мотивація ж усвідомлюється як процес вибору між різними мотивованими діями, як процес, що регулює і спрямовує дію на досягнення специфічних для даного мотиву цільових станів, які підтримують цю спрямованість. Зазвичай мотивація виражає цілеспрямованість діяльності і в окремих випадках пов'язана з проблемою мотиваційного контексту між різними цілями.

7. Мотивація, безперечно, не єдиний процес, що рівномірно, від початку до кінця, прогнозує поведінковий акт. Вона складається з різних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінкового акту – насамперед до і після виконання дії. Так, спочатку працює процес зважування можливих наслідків дії. В цьому випадку зустрічаємося з проблемою аналітичного реконструювання мотивації через гіпотетичні проміжні процеси саморегуляції, які характеризують окремі фази перебігу дії.

8. Діяльність мотивована, тобто – спрямована на досягнення мети мотиву, однак, це не слід змішувати з мотивацією. Діяльність складається з окремих функціональних компонентів: сприймання; науціння; відтворення знань, мови чи моторної активності. А вони, в свою чергу, мають власний набутий за життя запас можливостей (умінь, навичок, знань) [56, с. 46-49].

Л. Кобильник переконаний, що вибір людиною професії, не беручи до уваги особистісних особливостей, стане причиною зниження мотивації та розчарування у професійній діяльності, а далі – падіння ефективності роботи.

Теорія самоактуалізації, на основі саморозвитку, самоорганізації, використання своїх сил, знову стає актуальною. Ця теорія зародилася в гуманістичному напрямку психології і є її системоутворюючим елементом. В основі гуманістичного спрямування лежить ідея про усвідомлене прагнення людини до максимального розкриття свого потенціалу, а також його реалізація в практичній діяльності на благо суспільства. Тобто самоактуалізація є важливим фактор повноцінного розвитку людини.

Центральною фігурою гуманістичної психології є особистість як унікальна цілісна система, яка прагне до самоактуалізації. Основні принципи даного напрямку в психології були сформульовані А. Маслоу. У центрі уваги – поняття розвитку і становлення особистості, необхідність максимальної творчої самореалізації, що, на думку автора, і є істинним психічним здоров'ям. Крім гуманістичної психології, самоактуалізація вивчалася і в суміжних і близьких до неї напрямках – гештальттерапії Ф. Перлза, соціокультурному психоаналізі К. Хорні та Е. Фромма, екзистенціальної психології Д. Бьюдженталя і Р. Мея. Психологічні аспекти особистісного зростання і самоактуалізації в даний час вивчаються частіше (М. Боднар, М. Гасюк, В. Гупаловська, Ю. Долінська, Н. Ковальова, О. Немірінський, М. Ткалич) [34, с. 2].

Із праці Н. Іванової випливає розуміння, що мотиви, пов'язані з процесом трудової діяльності, поділяють на три групи: мотиви вибору професії, мотиви вибору місця роботи і мотиви професійної діяльності. Велику групу мотивів становлять спонукання, що стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил, естетичне задоволення від добре виконаної роботи, – тобто змістовні мотиви праці.

Мотиви кожної людини розміщені в певній ієрархії, за своєю значущістю. Ієрархія мотивів не є сталим мотиваційним комплексом: вона змінюється з часом та віком. Різні чинники можуть змінювати ієрархію мотивів. Однак кожній людині притаманна відносна стабільність ієрархії, яка зумовлюється тим, що особистість і її мотиви зокрема, не так уже й легко піддаються зміні.

Мотиви, які займають провідне місце, постійно актуалізуються і здійснюють істотний мотиваційний вплив на діяльність людини, називаються дієвими мотивами. Деякі інші мотиви, що знаходяться на нижчому рівні мотиваційної ієрархії, чинять незначний вплив на активність людини, часто взагалі не проявляються. Це - потенційні мотиви, оскільки за певних обставин вони можуть актуалізуватися, але в цей конкретний проміжок часу.

У разі швидкого реагування особистості на певні дії чи вчинки інших людей, події може не здійснюватись усвідомлене осмислення подальшої

поведінки, а виникає відповідна реакція, яка переважно детермінується підсвідомістю. До прикладу, у стані емоційного збудження такий мотив як «бажання зробити чи сказати щось у відповідь» не піддається критичному аналізу, а одразу викликає певну реакцію, висловлювання чи дію. Загалом мотив може бути як усвідомлюваним, так і неусвідомлюваним.

Окрім того, мотив людини до чогось не може бути зовнішнім, оскільки він формується в її свідомості чи виникає на підсвідомому рівні. Зовнішніми можуть бути чинники, що зумовлюють його актуалізацію чи розвиток [33, с. 5].

Мотиви є ключовим елементом мотиваційної діяльності людини, оскільки вони визначають внутрішню спонукальну силу, що зумовлює вибір, спрямованість та інтенсивність її поведінки. На відміну від стимулів, які виступають зовнішніми чинниками впливу, мотиви формуються на основі особистісних потреб, цінностей, переконань та очікувань працівника. До прикладу у психології мотив розглядається як потреба, спонукання, мета, намір, особистісні диспозиції, стан. В управлінській науці поняття мотиву має мати тотожне значення задля більш чіткого розуміння його сутності. Іншими словами, мотив – це внутрішнє спонукання співробітника до дії. Він є стійкою детермінантою поведінки, оскільки може повністю не залежати від стимулу, а натомість ґрунтується на внутрішньому прагненні до задоволення певних потреб або досягнення індивідуальних цілей.

Мотивом може бути внутрішнє бажання, переконання, цінність людини отримати певні вигоди, досягти поставлених цілей тощо. Цю категорію можна визначити, як мотив, що внутрішньо сформований співробітником. Проте стимули так само можуть мати вплив мотив людини. Такий їх різновид можна віднести до стимулів, що зовнішньо сформовані працівником. До прикладу мотиву, що сформований зовнішньо: у процесі запровадження системи преміювання на підприємстві керівництво ухвалює рішення про введення фінансового заохочення для працівників, які демонструють високу продуктивність. Як наслідок, співробітники, які раніше виконували посадові обов'язки на середньому рівні, починають проявляти вищу активність та

ініціативність, оскільки стимул (грошова премія) формує у них новий мотив – прагнення досягати високих результатів задля отримання матеріальної винагороди. Приклад мотиву, що сформований внутрішньо: в рамках корпоративної культури підприємства поширюється концепція соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає участь працівників у волонтерських та екологічних проєктах. Деякі співробітники, виходячи з особистих цінностей та переконань, добровільно беруть участь у цих ініціативах, не очікуючи за це винагороди чи інших зовнішніх стимулів з боку організації. У цьому випадку мотив до дії формується виключно на основі внутрішніх переконань та потреб.

У науковій літературі існує класифікація мотивів, що є важливою для їх розуміння. Відтак, мотиви класифікують за такими ознаками:

1. За зв'язком із суспільними потребами (ідейні, політичні, моральні, естетичні).
2. За часом прояву (постійні, тривалі, короткочасні).
3. За ступенем усвідомлення (усвідомлені, неусвідомлені).
4. За джерелом виникнення (соціальні, колективістські, діяльнісні, заохочувальні).
5. За видами діяльності (суспільно-політичні, професійні, навчальнопізнавальні)
6. За проявом у поведінці (реальні (актуальні), потенційні (неактуалізовані)).
7. За силою прояву (сильні, помірні, слабкі).

Важливим аспектом є взаємозв'язок між стимулами та мотивами. Хоча стимул може виступати тригером формування певного мотиву, однак він не завжди трансформується у внутрішню спонукальну силу. Наприклад, матеріальне заохочення може виступати стимулом до виконання певного завдання, але якщо воно не відповідає внутрішнім мотивам працівника (наприклад, його прагненню до творчої самореалізації), то довгостроковий ефект такого стимулювання буде мінімальним. Отже, мотиви відіграють визначальну роль у формуванні трудової поведінки, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень залученості, ініціативності та задоволеності працівників. Ефективне управління мотивацією персоналу передбачає не лише розробку стимулюючих заходів, але й створення умов для розвитку внутрішніх

мотивів, що сприяє формуванню стійкої мотиваційної моделі поведінки [34, с. 383, 384].

Висновки до розділу 1

Мотиви є внутрішніми утвореннями і мають лише внутрішню природу, а не зовнішню, відповідно кожен мотив особистості є внутрішньою спонукою до певних дій, оскільки саме спонукання розкриває внутрішній зміст мотиву як феномена, що викликає бажання діяти, змушує, схиляє, підштовхує до дії.

Із тісного зв'язку потреб і мотивів не випливає їх ототожнення, а чітко простежується послідовність їх відображення у свідомості особистості – усвідомлені потреби стають мотивами, які слід класифікувати за видами, залежно від мети, яку ставить перед собою особистість, а не за джерелом виникнення. Діяльність людини є полімотивованою, тобто спонукається групою мотивів, які розміщені в певній ієрархії залежно від їхньої значущості для неї як у конкретній ситуації, так і у всьому процесі діяльності. Ієрархія мотивів змінюється під дією внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на актуалізацію наявних та формування нових мотивів.

Мотиви можуть бути як усвідомлюваними, так і неусвідомлюваними, відповідно, мотивація поведінки може бути свідомою і несвідомою. Основними мотивами особистості є: бажання, інтереси, переконання, прагнення, ідеали.

На мотивацію працівників великий вплив мають їхні внутрішні потреби, які формуються на основі цінностей, освіти, менталітету, віку, сімейного стану, кваліфікації, досвіду тощо. На основі потреб виникають, розвиваються і формуються мотиви. З метою ефективної персональної мотивації співробітників керівництву бізнес-компаній потрібно знати індивідуальні потреби і створювати умови для їхнього задоволення. За кожною потребою можна визначити оптимальний перелік мотиваторів. Мотиватори (як зовнішні впливи, так і внутрішні спонукальні сили), чинники, що спонукають людину до трудової діяльності. За цього особливо значущим є мотиваційний потенціал працівника це складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до

максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок, самоактуалізації у сфері бізнес-діяльності.

РОЗДІЛ 2

МОТИВАЦІЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

2.1. Професійна самоактуалізація як соціально-психологічний феномен

Для сучасної психології з кожним днем все більш актуальною стає вивчення людини як цілісності, як суб'єкта власного життя, що володіє великим потенціалом для відкриття нових перспектив у вирішенні виникаючих проблем. Саме завдяки суб'єктному розгляду особистості в рамках психології з'являються нові перспективи і можливості дослідження самоактуалізації особистості. У найзагальнішому розумінні самоактуалізація в психологічних дослідженнях трактується як процес реалізації себе, втілення самого себе, засноване на пошуку і затвердженні свого особливого шляху, своїх цінностей і сенсу власного існування в кожен момент часу.

К. Гольдштейн передбачає, що перешкоди для самоактуалізації можуть виникнути тільки тому, що в середовищі відсутні об'єкти і умови, які потрібні організму для самоактуалізації. Нормальний, здоровий організм – це той, в якому «тенденція до самоактуалізації діє із середини і який долає труднощі, що виникають через зіткнення із зовнішнім світом, не на основі тривоги, але завдяки радості перемоги». Це означає, що прихід до згоди з середовищем в першу чергу полягає в оволодінні нею. І тільки якщо це неможливо, людина змушена прийняти труднощі і пристосуватися до реалій зовнішнього світу. Самоактуалізація може мати як позитивні, так і негативні наслідки для організму. Досягнення самоактуалізації не означає кінця проблем і труднощів, навпаки, можуть виникнути складніші проблеми. У той самий час, здоровий організм націлений в першу чергу на «формування певного рівня напруги, тієї, яка уможливить подальшу впорядковану діяльність».

Найбільш повно питання самоактуалізації отримало розгляд в рамках гуманістичного підходу, представниками якого є А. Маслоу та К. Роджерс. Теорія самоактуалізації особистості А. Маслоу є однією з ключових в сучасній психології. У роботі «Мотивація і особистість» була сформульована ієрархічна

теорія потреб, які утворюють піраміду з підставою з базових потреб і з потребою в самоактуалізації на вершині. З точки зору А. Маслоу, кожна людина володіє вродженим прагненням до самоактуалізації, причому це прагнення до максимального розкриття своїх здібностей і задатків виступає найвищою людською потребою

А. Маслоу підкреслює, що психологічне зростання здійснюється за допомогою роботи із самоактуалізації. Самоактуалізація передбачає тривалість, постійну залученість в роботу зростання і розвитку здібностей до максимально можливого, а не задоволення меншим по причині ліні або браку впевненості в собі. Особистість, що самоактуалізується, приваблюють найбільш важкі проблеми, які вимагають максимальних і найбільш творчих зусиль. Такі люди прагнуть мати справу із завданнями, які вимагають складного рішення. Процес самоактуалізації може бути обмежений: негативним впливом минулого досвіду і звичками, які замикають людину у непродуктивній поведінці; соціальними впливами і груповим тиском, які часто діють проти наших смаків і суджень; внутрішніми захистами, які відривають нас від самих себе.

Наступний представник гуманістичного напрямку, К. Роджерс, в своїх працях вказує, що самоактуалізація сприяє розвитку індивіда в напрямі все більшої складності, самодостатності, зрілості та компетентності. «У кожному з нас є прагнення ставати компетентним і здатним настільки, наскільки тільки це можливо для нас біологічно». Самоактуалізація – це головний мотив людини, фундаментальний аспект людської природи, який спонукає людину рухатися до більшої конгруентності і до більш реалістичного функціонування і є основним джерелом життя. Крім цього, самоактуалізація – це прагнення стати собою, справжнім, автентичним і цілісним [18, с. 2,3].

М. Гутиря та М. Кононова вважають, що професійний розвиток – це безперервний процес, який потребує великих зусиль і самостійної активності людини. Завершується він із з припиненням діяльності у професії [19].

На сьогоднішній день у психологічній науковій літературі можна виокремити такі основні моделі самоактуалізації: структурна модель

самоактуалізації Е. Шострома; структурно-функціональна модель самореалізації Л. Коростилевої; структурнофункціональна ної готовності особистості до самореалізації через успішну самоактуалізацію П. Горностая. Зазначимо, що Л. Коростилева, В. Гупаловська та П. Горностай називають досліджуване ними особистісне утворення «самореалізацією», ототожнюючи його з самоактуалізацією.

Першу спробу розробки моделі самоактуалізації здійснив учень А. Маслоу, американський психолог і психотерапевт Е. Шостром. Метою створення моделі стало прагнення дослідника сприяти у покращенні психічного здоров'я пацієнтів під час психотерапевтичного процесу шляхом діагностики їхнього рівня самоактуалізації. Науковець розумів, що феномен самоактуалізації є складним та багатогранним, тому його неможливо вирахувати як одновимірну величину. Виходячи з цього, Е. Шостромом була розроблена структура самоактуалізації як багатовимірної величини, яка дозволяла визначити загальний рівень самоактуалізації, а також рівень її складових. Ця структура представлена в 1964 р. у науковій праці, де Е. Шостром подав авторський «Опитувальник особистісної орієнтації», старшим консультантом у розробці якого виступив один з авторів теорії самоактуалізації А. Маслоу [16, с. 2].

Структура самоактуалізації Е. Шострома містить два базових і десять додаткових складових елементи, які характеризують основні життєві сфери особистості та призначені для кількісної оцінки рівня її самоактуалізації. До базових елементів належать компетентність у часі та підтримка. Компетентність у часі, за описом науковця, дозволяє виміряти здатність особи жити в «тут і тепер», тобто, переживати кожний момент свого існування у всій його повноті; відчувати нерозривність минулого, теперішнього і майбутнього та пов'язати минуле і майбутнє з теперішнім у значимій цілісності. Натомість підтримка, або опора визначає, наскільки спосіб реагування індивіда характеризується орієнтацією на себе або на інших.

Як пояснює Е. Шостром, спрямовані на себе, або внутрішньо орієнтовані індивіди керуються, головним чином, власними принципами і мотивами, у той

час як особи, спрямовані на інших, більшою мірою вважають себе залежними від оточення або зовнішніх сил.

До додаткових елементів структури Е. Шостром включив такі: цінності самоактуалізації – здатність індивіда розділяти цінності, характерні для самоактуалізованої особи (істина, краса, справедливість тощо); екзистенціальність – здатність особи ситуаційно реагувати без ригідних слідувань своїм принципам; реактивна чутливість – сензитивність або чуйність до почуттів і потреб інших людей; спонтанність – означає спонтанність реагування або здатність бути собою; самоповага – здатність особи стверджувати себе завдяки власній силі та значущості; прийняття себе – здатність стверджувати або приймати себе, незважаючи на свої слабкі сторони та недоліки; погляд на природу людини – ступінь конструктивності поглядів на природу людини, природу маскулітності та фемінності; синергія – здатність особи бути синергічною, вийти за межі дихотомій; прийняття агресії – здатність особи приймати природну агресивність на відміну від прояву захисної поведінки, заперечення і придушення агресії; здатність до близьких контактів – здатність особи формувати близькі взаємовідносини з іншими людьми, не обтяжуючи себе очікуваннями і зобов'язаннями [26, с. 2, 3].

Визначення самоактуалізації дається частіше всього за посиланням на А. Маслоу, який писав: «Говорячи про самоактуалізацію, я маю на увазі прагнення людини до самоздійснення, до втілення в реальність потенційно властивих їй можливостей. Це прагнення можна назвати прагненням до самототожності, самотутності». У системі потреб людини є потреба бути собою, займатися тим, до чого вона схильна. «Людина може бути тим, ким може бути. Людина відчуває, що вона повинна відповідати своїй природі». І цю внутрішню потребу А. Маслоу називає потребою у самоактуалізації (самоздійсненні, самоствердженні).

Особистість, що самоактуалізується, за А. Маслоу, це особистість, що усвідомила свої можливості, здібності та готова до подальшого саморозвитку, актів самоствердження в навколишньому світі. Самоактуалізація постає як

процес, орієнтований на постійне зростання, втілення у реальність потенційних можливостей людини. Оцінюючи перший досвід у професії, досягнення та невдачі, людина приходить до усвідомлення правильності чи хибності обраного професійного шляху. У неї формується мотивація на подальший професійний розвиток у вибраній професії, або, у разі розчарування у своєму професійному виборі, людина здійснює пошук професійної сфери для самоактуалізації, адекватної її індивідуальним здібностям, у якій може бути собою [12, с. 6].

Невід'ємним компонентом професійно-особистісного розвитку на етапі самовизначення є формування позитивного ставлення до праці, виховання працьовитості як риси характеру, яка виражається в усвідомленні необхідності та бажанні працювати. Багато людей, які досягли успіху у своїй професії, вказують на працездатність і працьовитість як умову успішної кар'єри та щасливого життя. Небажання вчитися і працювати, а якщо й працювати, то з мінімальними зусиллями, але при цьому мати «все, що захочеться», є наслідком гедоністичного світогляду, сформованого суспільством споживання [12, с. 5].

Другий етап (етап самоактуалізації) у професійному саморозвитку пов'язаний з інтеграцією індивіда в суспільство через становлення в обраній професії, з професійним зростанням індивіда, оволодінням професійними, загальнокультурними компетенціями та з першими особистими професійними досягненнями. Досягнення у професійній діяльності – це показник професіоналізму, який не можна пояснити лише високим рівнем професійних якостей. Становлення професіонала можливе лише в результаті єдності професійного та особистісного розвитку.

Професіоналізм особистості – це якісна характеристика суб'єкта самоактуалізації, що відображає високий рівень професійних та особистісно-ділових якостей, спрямованість особистості на оволодіння цінностями професійного зростання, безперервної професійної освіти.

Підвищення задоволеності працею можна досягти через перетворення об'єктивної сторони якості трудового життя: вдосконалення системи управління трудовою діяльністю (делегування суб'єкту праці великих повноважень та

відповідальності, надання самостійності, свободи дій тощо), збагачення змісту роботи, що виконується творчими елементами, поліпшення умов праці, надання праці суспільної значущості. Суб'єктний потенціал людини на цьому етапі професійного саморозвитку актуалізується не тільки через її активну, ініціативну позицію у системі трудових відносин, але й у результатах її конкретної професійно-трудової діяльності.

Третій етап (етап самореалізації) пов'язаний із внутрішньою ціннісно-смісловою детермінацією професійної діяльності. У ціннісно-смісловому мотиваційному блоці на перший план виступає те, що відповідає уявленням людини про сенс її діяльності, професійне покликання і, зрештою, про сенс усього життя. Людина, орієнтована на вищі цінності і смисли, знаходить якість суб'єкта, вільно і творчо реалізує себе як у професії так й у житті. Ступінь і рівень самореалізації, повнота розкриття своїх здібностей та обдарувань у людей різні, вони визначають масштаб конкретної особистості, її внесок як суб'єкта професійної діяльності у матеріальне та духовне багатство суспільства [12, с. 7].

Самореалізація як розкриття, розгортання передбачає певний акт творення, адже, наприклад, динамічна смислова система, щоби стати мотиватором самореалізації, має спершу бути наповнена певним змістом, що передбачає використання креативних здібностей [36, с. 3, 4]. Самореалізація – це не тільки процес розгортання здібностей, але й реалізація цінностей. Цінності це те, що людина особливо цінує в житті, чому вона надає позитивного життєвого смислу.

Водночас, розглядаючи піраміду потреб А. Маслоу, бачимо, що потреба в самоактуалізації, або в самореалізації, знаходиться на якісно іншому рівні. Це означає, що до трактування самореалізації має бути якісно новий підхід. Отже, отримуємо особливий ціннісний підхід до самореалізації. З одного боку, самореалізація є розгортанням цінностей, з іншого, вона сама є цінністю вищого порядку. Найчастіше самореалізація здійснюється в професійній діяльності. Також необхідно підкреслити таку специфіку явища самореалізації, як її знаходження на іншому мотиваційному рівні, що вимагає якісно нового підходу

до її вивчення. У розвитку кожного індивіда і формуванні його особистості є певні обмеження та перешкоди, які можуть бути зумовлені як природними, органічними, так і соціальними чинниками. Правильна орієнтація у їхній природі та виявлення можливостей усунення є важливою умовою прогнозування самореалізації особистості.

Аналіз психологічної літератури свідчить, що значна частина дослідників шукає шляхи самоактуалізації особистості через виявлення та усунення захисних механізмів. Поняття «психологічного захисту» було введено З. Фройдом і пояснене як засіб вирішення конфлікту між свідомим і несвідомим. Основну функцію «захистів» З. Фройд вбачав у зниженні емоційної напруги, яка провокується тривогою за здійснення соціально значущих цілей, яким суперечать потяги, які йдуть від «Ід». Самореалізація особистості є результатом гармонізації свідомого й несвідомого в поведінці суб'єкта, збільшення сили «Я» через опанування логіки власного несвідомого і зняття тим самим суперечностей зі свідомістю [36, с. 5].

Процес самоактуалізації – це діяльність, яка здійснюється людиною, з раціональним типом мислення, спрямована на саму себе як об'єкт. Дана діяльність приносить позитивний соціально значущий результат і проявляється в соціально прийнятних формах. У зв'язку з цим, діяльність, спрямована на реалізацію ірраціональних ідей або на революційне (радикальне) перетворення суспільства не підпадає під визначення самоактуалізації. Е. Вахромов визначає нижню вікову межу самоактуалізації, яка обумовлена досягненням: 1) понятійного рівня мислення; 2) зрілістю механізмів центрального гальмування; 3) наявністю накопиченого в попередній період розвитку позитивного досвіду вирішення ситуаційно обумовлених проблем; 4) наявністю тенденції до саморозвитку в мотиваційній сфері [49, с. 6, 7].

2.2. Мотиваційний вимір професійної самоактуалізації особистості

Увага до проблеми професійного саморозвитку людини обумовлена соціально-економічними умовами сучасної України. Ринкові відносини

загострили конкуренцію на ринку праці, змінили вимоги до професійної діяльності людини, актуалізували проблему свідомого вибору професії особистістю, вплинули на її готовність до праці. Проблема професійного саморозвитку особистості тісно пов'язана з питаннями мотивації, із закладеними у людині ресурсами, творчими здібностями, тобто з її суб'єктивним потенціалом. Особливо актуальне це питання для молоді. Суб'єктивний потенціал характеризує здатність молодшої людини до саморозвитку, у ході якого змінюється її соціальний статус.

Професійне самовизначення – перший та необхідний етап професійного саморозвитку. Воно є предметом дослідження різних дослідників: М. Дубінка, Ю. Загребнюк, Л. Петриченко, О. Шолох та інших. Соціологічний підхід до професійного самовизначення характеризує його як результат входження індивіда до соціально-професійної структури суспільства, заняття певних статусних позицій у соціально-професійному полі. Це активний спосіб інтеграції індивіда, що реалізує свої суб'єктивні якості, в соціальну структуру суспільства, який здійснюється через численні ситуації професійного вибору, обумовленого об'єктивними процесами та явищами конкретного суспільства.

Рівень детермінації професійного самовизначення пов'язаний із розгалуженими соціальними структурами, інститутами, організаціями, складною мережею колективів (родина, заклад освіти, фірма тощо). Ринок професій, освітня система, центри профорієнтації та профконсультування, ЗМІ беруть участь у долученні індивіда до суспільно корисної праці, допомагають із вибором професії, тобто забезпечують професійну соціалізацію.

Професійне самовизначення виступає активно-діяльним компонентом професійної соціалізації молодшої людини, яка в умовах вторинної соціалізації прагне зайняти певний соціальний статус, виявляє себе суб'єктом цього процесу. Професійне самовизначення суб'єкта під впливом зовнішніх соціальних чинників і визначає специфіку соціологічного підходу до професійного самовизначення. У сучасному українському суспільстві відбуваються значні зміни як у зовнішньому середовищі професійного

самовизначення, так і у внутрішніх регуляторах поведінки індивіда, виражених його суб'єктивними життєвими стратегіями, планами, домаганнями, настановами. Має бути певний ступінь відповідності (конгруентності) між внутрішніми суб'єктивними домаганнями та зовнішніми об'єктивними детермінантами. Низька конгруентність є серйозною перешкодою повноцінного професійного саморозвитку людини. Як один із прикладів такої невідповідності можна назвати високий конкурс в економічні та юридичні ЗВО, що свідчить про професійні переваги молоді, та низьку затребуваність на ринку праці даних фахівців у зв'язку з їх надвиробництвом, що обмежує можливість самореалізації у професії.

Проблема професійного самовизначення широко представлена і роботах психологів: Е. Берн, М. Гінзбург, Дж. Голланд, Р. Каламаж та інші. У полі зору дослідників виявляється не результат, а процес входження індивіда у соціально-професійну структуру, зумовлений особистісними особливостями суб'єкта. Спрямованість дій людини у зовнішньому середовищі обумовлена внутрішнім, мотиваційно-ціннісним механізмом регуляції професійного самовизначення, який включає потреби, інтереси, установки, ціннісні орієнтації, емоційно-вольовий компонент.

Ядром соціального простору виступають цінності, культурні зразки, норми поведінки, тому простір має якість соціокультурного простору. Структурований він не тільки об'єктивно як характеристика соціального буття, а й як особистісний соціокультурний простір, що у сфері свідомості окремої людини. Він є результатом інтеріоризації соціальних цінностей, які у внутрішньому світі людини виступають як її індивідуальні ціннісні орієнтації та мотиви, що спонукають людину до діяльності. Мотиваційно-ціннісний блок індивідуальної свідомості і є «внутрішньою умовою», що перетворює детермінацію професійного самовизначення на самодетермінацію. Психологи підкреслюють не пасивне підпорядкування зовнішнім чинникам, а власну активність суб'єкта професійного самовизначення, що розкривається через свідомо вироблену позицію стосовно соціальних цінностей [12, с. 2, 4].

Вітчизняна дослідниця В. Гупаловська вважає синонімічними поняття самореалізації та самоактуалізації особистості, розглядаючи останнє як процес усвідомлення і кристалізації особистістю власної сутності та розгортання її у вигляді реалізації потенціалу [16, с. 3, 4].

У результаті емпіричного дослідження В. Гупаловською розроблено структурно функціональну модель процесу самореалізації особистості з виокремленням трьох етапів. Перший етап автор розглядає як процес кристалізації особистісної сутності індивіда, а саме: вирішення наявних внутрішньоособистісних суперечностей, самовизначення; актуалізацію сутнісних потреб; самопізнання, формування самосвідомості; актуалізацію потенціалу особистості. Другий етап, на думку дослідниці – це розгортання внутрішньої сутності особистості: формування мотивації та стратегії саморозвитку, самовдосконалення; самоуправління, саморегуляція у процесі діяльності. До третього етапу В. Гупаловською віднесено опредметнення сутнісних сил особистості: самоздійснення, реалізацію особистісного потенціалу, формування предметно значущого внеску – досягнення результату; подальшу творчу діяльність, досягнення свободи та автономії.

Дослідниця зауважує, що самореалізація особистості як в особистому житті, так і в професійній діяльності, відбувається за одними і тими ж закономірностями, тому що ці дві основні сфери людського життя просто неможливо відокремити один від одної ні в часовому, ні в сутнісному вимірі [16, с. 4].

Незнання, невідання чинників негативної поведінки є перешкодою до особистісного зростання, на думку Б. Скіннера. Першим кроком у такому випадку є визнання, а другим зміна поведінки, яка підтримує невідання. Іншою перешкодою до самореалізації особистості, на думку Б. Скіннера, є покарання, яке інформує людину про те, чого не варто робити, але не сповіщає, що треба робити. Воно не дає людині можливості навчитися тому, яка поведінка в цьому разі є найкращою.

Ф. Перлс описав чотири механізми, які є перешкодами в самореалізації особистості. Це інтроекція, проекція, злиття та ретрофлексія. Через інтроекцію ми присвоюємо стандарти, норми, способи мислення, стосунки й дії, які не привласнюються, не інтеріоризуються, а індивід втрачає здатність розрізняти, що він відчуває сам, а чого хочуть інші, щоби він відчував, чи що вони відчувають. Інтроекція проявляється в некритичному присвоєнні чужих переконань і установок, що заважає формуванню власної особистості.

Механізми проекції, навпаки, виявляються в тенденції перекласти на інших відповідальність за свої бажання, поведінку і т. ін. Як приклад, може бути наявність у людини відчуття того, що навколишній світ байдужий до неї, хоча насправді це її власне відчуження від інших. Злиття це відсутність почуття міри, межі, неможливість диференціювати себе та інших, ускладнення в ритмі контактів. Ретрофлексія проявляється у зверхності, спрямованості індивіда на себе, коли він водночас стає й об'єктом, і суб'єктом своїх дій. Під час ретрофлексії межа між особистістю та довкіллям зміщена на «Я», й індивід починає ставитися до себе так, як він ставиться до інших людей. Енергія спрямовується, як правило, не на зміну довкілля для задоволення своїх потреб, а на себе, що призводить до виникнення внутрішнього конфлікту [36, с. 6].

Процес самореалізації особистості варто розглядати насамперед як процес здійснення її потенційних можливостей. Принцип єдності потенційного та актуального в особистісному зростанні, розроблений у вітчизняній психології Б. Ананьєвим, Т. Артем'євою, С. Рубінштейном та ін., уможлиблює врахування не лише ролі соціальних умов і їхній реальний вплив на особистість, але й потенційні характеристики самої особистості, які ще не проявились. Самореалізуватись означає стати тією людиною, якою ми можемо стати, досягти вершини нашого потенціалу. Умовами успішної самореалізації особистості за А. Маслоу, є: усвідомлення нею власного потенціалу, сильних і слабких сторін, здібностей, бажань та прагнень; сприятливі зовнішні обставини, які б не прогнозували тенденцію особистості до самореалізації, а сприяли їй; відкритість

особистості новим ідеям, новому досвіду, готовність ризикувати, помилятися, відмовлятися від старих звичок.

Самореалізація особистості пов'язана з безкінечним зростанням потреб людини, її здібностей, інтересів та інших властивостей особистості, з потенційним розгортанням її потенційних характеристик. Ці нові властивості, потреби, здібності тощо формуються в процесі розгортання умов життєдіяльності, коли: актуальні потреби повністю задовольняються виникає потреба подальшого руху, сенсу життя, прагнень, мрій, ідеалів [32, с. 7].

Н. Кулик, простежуючи філософські коріння проблеми самоактуалізації у вітчизняній культурі, приходять до висновку про те, що в філософії Нового часу вперше ця проблема була поставлена Г. Сковородою, який вважав за можливе досягнення істинно людського щастя тільки в праці за покликанням, праці, відповідній внутрішній натурі людини, її схильностям і даруванням. Крім цього Н. Кулик бачить в самоактуалізації реальний процес перетворення діяльнісних характеристик людини, її сутнісних сил у спосіб людського буття, в «світ людини», в предметний світ людської культури. Творча самодіяльність людини в цьому аспекті виступає як спосіб самоздійснення особистості, як внутрішній зміст цієї діяльності і єдино гідний людини і суспільства спосіб буття [49, с. 5].

Самоактуалізовані особистості прагнуть встановлювати глибокі та щирі відносини з іншими людьми на основі взаємної довіри); демократичність (самоактуалізовані особистості поважають інших людей, вони готові співпрацювати з іншими, налагоджувати дружні, толерантні відносини); розрізнення мети та засобів (у повсякденному житті самоактуалізовані особистості дотримуються моральних та етичних норм, у них добре розвинуте бачення відмінностей між метою та засобами її досягнення); філософське почуття гумору (своєрідною рисою самоактуалізованих особистостей є їхня схильність до філософського доброзичливого гумору); креативність (творчість самоактуалізованої особистості входить у повсякденне життя як природне виявлення її внутрішнього світу та допомагає особистості виразити себе);

трансценденція культури (здатність самоактуалізованої особистості керуватися універсальними цінностями). Отже, у самоактуалізованої особистості яскраво виражене прагнення до розвитку, творчості, любові, щастя та повноти життя. Самоактуалізована особистість творить свій власний світ, проявляє відкритість, щирість, емпатію та толерантність у взаємовідносинах з іншими людьми, здатна встановлювати гармонійні та дружні відносини, бере відповідальність за своє життя, віддана своїй справі та призначенню, вміє захоплюватися красою природи та цінувати саме життя [21, с. 3].

На думку К. Роджерса самоактуалізація – це головний мотив людини, фундаментальний аспект людської природи, що спонукає людину рухатися до більшої конгруентності та до реалістичнішого функціонування і є основним джерелом життя. Крім цього, самоактуалізація – це прагнення стати собою, справжнім, автентичним та цілісним. Отже, К. Роджерс розглядає самоактуалізацію як процес реалізації людиною свого потенціалу, намагаючись зробити це, людина проживає наповнене сенсом життя [49, с. 4].

2.3. Психологічні умови ефективної персональної мотивації співробітників через індивідуальні потреби і відповідні їм індивідуальні мотиватори

Результативність діяльності конкретного працівника визначається передусім індивідуальними можливостями й особистою зацікавленістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Мотивація персоналу в ефективно діючому підприємстві повинна базуватись на гармонізації інтересів підприємства та персоналу. Саме таке підприємство може повністю та ефективно використати здібності менеджерів для реалізації власних цілей.

Виходячи із попередніх досліджень, найкращим стимулом персоналу до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але, якщо оцінювання здійснюється із запізненням, або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація персоналу буде поступово знижуватись. Що стосується премій за особливі досягнення або інші

матеріальні винагороди, то їх розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб усі працівники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення персоналу принести користь усіляко заохочуються керівництвом підприємства.

До нематеріальної мотивації відносять цілий комплекс аспектів – починаючи з самомотивації працівника й оцінки колегами його заслуг, і завершуючи внутрішнім кліматом підприємства, можливістю проявити себе в різних аспектах діяльності підприємства, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого працівника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередковано. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним із найефективніших способів мотивації персоналу: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторії за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок підприємства.

Як вже зазначалося, гроші, безумовно, є могутнім стимулом до праці. Однак варто мати на увазі, що люди сильно відрізняються за своїм ставленням до грошей, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% усієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація). Крім того, найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насичуваною і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає свою спонукальну силу.

Таким чином, розроблення дієвих методів мотивації персоналу на промислових підприємствах, які повинні поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників, може забезпечити ефективне

зростання продуктивності праці на підприємстві та задовільнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу [45, с .2-4].

На думку керівників успішних організацій та компаній, персонал має володіти, перш за все, компетентністю, тобто знаннями, навичками та моделями поведінки, що є необхідними для ефективного виконання роботи на цих підприємствах [46, с. 1].

Зв'язок між потребами працівників та мотиваторами

З метою ефективної персональної мотивації співробітників необхідно знати їх потреби і створювати умови для їх задоволення. Тому нижче розглянемо перелік потреб, що є притаманними співробітникам різних організацій. За кожною потребою визначимо перелік мотиваторів.

Мотиватори — чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили.

Мотиваційний потенціал працівника — складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок.

Потреба у підтриманні життєдіяльності і здоров'я

Потреби у їжі, сні, житлі та інші життєво важливі для всіх людей. Нажаль потреби у підтриманні життєдіяльності і здоров'я рідко повною мірою задовольняються у людей, які працюють. Незадоволені життєві потреби призводять до внутрішньої напруги, стресів. Якщо не задовольняються потреби у повноцінному харчуванні, відновленні сил, завдяки відпочинку, здоров'я людини погіршується, знижується працездатність. Важливою є і потреба у житлі, особливо для молодих співробітників.

Щоб задовольнити найбільш важливі потреби у підтриманні життєдіяльності і здоров'я, рекомендовані приведені нижче мотиватори, забезпечення повноцінного харчування, підтримання принципів здорового образу життя, заняття спортом (басейн, спортивний зал і т. д.), з'ясування

життєво важливих потреб співробітників на етапі добору, забезпечення можливості отримання кредитів (наприклад, на житло).

Потреба у визнанні

Можливо виділити дві площини відносин, у яких співробітники можуть задовольнити свою потребу у позитивному сприйнятті: по вертикалі – позитивна оцінка і визнання добре виконаної роботи керівництвом; по горизонталі – визнання з боку співробітників, повага професіоналізму, звернення за консультацією.

Рекомендації з мотивації співробітників, які потребують визнання: публічна позитивна оцінка співробітника, який успішно вирішив складне завдання, вчасна усна подяка (відразу ж після отримання результату), система звань для успішних співробітників, переймання досвіду роботи та інше.

Потреба у спілкуванні

Прояв цієї потреби залежить від характеру і віку людини. Відкриті, рухливі люди більше налаштовані на контакти з колегами, клієнтами, партнерами, ніж люди замкнуті. Потреба комунікабельних і молодих людей повинна обов'язково підкріплюватися на роботі. Треба приділяти увагу неформальним заходам і спілкуванню.

Мотиватори для співробітників, які потребують спілкування: формулювання для активних і комунікабельних співробітників завдань, пов'язаних з інтенсивними контактами; підтримання потреби співробітників у неформальному спілкуванні, відведення спеціального часу для неформального спілкування, організація корпоративних свят та відпочинку, створення корпоративних традицій.

Потреба у приналежності до групи і командної роботи

У будь-якій організації крім офіційної, штатної структури присутня неформальна структура відносин між співробітниками, що виникає на основі взаємних оцінок і симпатій. Потреба бути разом з усіма проявляється у прагненні бути прийнятим членами команди, мати позитивні відносини з колегами і співробітниками, що викликають симпатію. Прагнення належати до

групи присутнє у всіх співробітників, як комунікабельних, так і замкнених. Якщо потреба у приналежності до групи не задовольняється, співробітник дуже переймається. Складнощі включення нового співробітника у команду пов'язане саме з включенням у неформальну, дружню взаємодію.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у командній роботі: знання неформальної структури свого підрозділу (організації). підтримання добрих стосунків з неформальними лідерами, які мають позитивні цінності, делегування неформальним лідерам виконання важливих професійних завдань, допомога досвідчених співробітників у адаптації нових працівників, створення постійно діючих робочих груп, підтримання командної символіки і знаків, проведення оперативних нарад для обміну інформацією і думками у команді, висловлювання задоволення успішною роботою команди на офіційних зборах, нарадах, створення умов для неформального спілкування.

Потреба у надійності і безпеці

Більшість співробітників має потребу у надійності і безпеці (фізичній, емоційній, економічній). Фізична безпека забезпечується умовами роботи. Потреба у емоційній безпеці проявляється у тому, що співробітники чуттєві до прийнятого у компанії чи підрозділі стилю управління безпосереднього керівника. Потреба у економічній безпеці проявляється в очікуванні винагороди за виконану роботу. Якщо регулярно затримувати зарплату або сплачувати меншу суму грошей, потреба персоналу у економічній безпеці буде не задоволена. Може виникнути підвищена плинність кадрів.

Мотиватори даної потреби наступні:

організація належних умов праці, вироблення впевненого, але стриманого стилю керівництва, належна винагорода за роботу, пояснення і аргументація розподілу преміальних між співробітниками, доведення до співробітників критеріїв оцінки роботи, цінування людської гідності співробітників.

Потреба у співробітництві з керівництвом

Важлива потреба для відповідальних і активних співробітників. Вони проявляють ініціативу і ставлять нові завдання, від керівництва чекають забезпечення ресурсами для їх вирішення.

Мотиватори для співробітників:

показ свого ставлення до лояльних співробітників як до партнерів по роботі, публічна демонстрація (наприклад на нараді) спільної роботи, організація «мозкового штурму» з рішення актуальних проблем із залученням компетентних співробітників, звернення за порадою з приводу рішення важливих проблем, привітання за руку із співробітниками, запрошення успішних співробітників на неформальні заходи, що проводяться «у вузькому колі».

Потреба у емоційній напрузі і ризику

Нерідко такі люди обирають екстремальні професії. Але буває так, що працюючи у мирній професії, вони відкриваються у неробочий час, захоплюються екстремальними видами спорту і т.д. Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у емоційній напрузі і ризику можуть бути: формулювання складних завдань, які примусять їх працювати з напруженням, підкреслення персональної відповідальності за виконання складних завдань, заохочення розумного ризику, направлення на презентації і тендери та ін.

Потреба у соціальному статусі і владі

Ця потреба проявляється у бажанні здійснювати вплив, така потреба пов'язана з наявністю лідерського потенціалу і організаторських здібностей. Такі люди прагнуть контролювати ситуацію.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у лідерстві можуть бути: перспектива кар'єрного росту, включення співробітника до резерву кадрів на управлінську посаду, підвищення співробітника, делегування повноважень з персональною відповідальністю, створення умов для реалізації організаторських здібностей, створення нових напрямків роботи і доручення їх співробітникам лідерам, підтримання розробки нових проектів.

Потреба у незалежності і свободі

У будь-якій компанії є співробітники, які мають потребу у незалежності і свободі. Вони обирають ділянки роботи, які вимагають самостійності, не люблять, коли їх контролюють. Нерідко такі спеціалісти є досвідченими і компетентними.

Мотиваторами для таких співробітників можуть бути: надання самостійності, надання можливості виступити експертом при оцінці нових проектів, створення умов для прийняття співробітником самостійних рішень, надання права висловлювати власну позицію на нараді, делегування повноважень.

Потреба у конкуренції

Ця потреба – двигун розвитку. Особливо активно вона проявляється на рівні лінійного менеджменту, де взаємодія з вищим керівництвом, колегами, підлеглими складає багато часу. Професійна конкуренція оснований на покращенні роботи підрозділу, розробці нових послуг, освоєнні нового напрямку. Компанії різняться не тільки особливостями корпоративної культури, але і особливостями прихованої або явної конкурентної боротьби. Так в одній компанії іде конкуренція між зрілими і молодими співробітниками, в другій – між чоловіками і жінками, в третій – між «кабінетом» старого, звільненого керівника і «кабінетом» нового, щойно призначеного.

Мотивація співробітників, що змагаються між собою заснована на управлінні їх діловою конкуренцією: відзначення активних співробітників, які мають високий результат, формулювання амбіційних завдань, вироблення об'єктивних критеріїв оцінки результатів роботи, співробітників, які змагаються між собою і порівняння їх успішності, врахування фактора справедливості в оцінці співробітників, які змагаються, задавання кар'єрної перспективи (розширення повноважень, підвищення бонусів), направлення на навчання, участь у процесі прийняття рішень.

Потреба у самоствердженні

Прагнення до реалізації власного «Я» - провідна потреба для обдарованих і амбіційних людей у професійному і особистому розвитку. Вони роблять кар'єру у формі постановки і досягнення цілей.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у самоствердженні можуть бути: цікава робота, що створює умови для самовираження, створення умов для творчої, змістовної праці, створення умов для професійного росту і розвитку, заохочення ініціативи, демонстрація довіри.

Потреба у досягненнях

Є «люди процесу» і «люди результату». Перші отримують задоволення від самої роботи, другі завжди прагнуть до конкретного результату у роботі. Потреба у досягненнях проявляється у других і пов'язана з потребою самоствердження за рахунок отримання високого результату у роботі. Прояв цієї потреби на мотиваційному рівні залежить від психотипу співробітника. Інтровертам, «внутрішнім» людям при отриманні високого результату важливо відчувати внутрішнє задоволення, для екстраверта, «зовнішнього» працівника важливе визнання успіху керівництвом, колегами. Тому за успіхи треба заохочувати співробітників. Потреба у досягненні відноситься до потреб, що розвиваються. Культивування її сприяє не тільки професійному росту і підвищенню креативного потенціалу співробітників, але і розвитку компанії в цілому.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у досягненнях можуть бути: висвітлення динаміки розвитку компанії, порівняння досягнень різних років, відзначення успішних співробітників та їх досягнень, позитивна оцінка роботи активних співробітників, які проявляють ініціативу, проведення мотиваційних тренінгів, підтримання впевненості у власних силах, надихання їх на високі досягнення і здолаття труднощів.

Потреба у престижі

Увага до престижу віддзеркалює ставлення людини до себе, свого життя і роботи, свого успіху і забезпеченості. Не дивлячись на те, що потреба у престижі відноситься до зовнішньої атрибутики життя, вона часто виступає серйозним

мотиватором. На імідж витрачається багато коштів, і це себе виправдовує. По зовнішнім ознакам, які проявляються в одязі, виборі марки машини чи комп'ютера, ділові люди оцінюють успішність і надійність компанії.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у престижі: підтримка ділової культури у компанії, умови праці – важливий фактор мотивації співробітників, створення стильної корпоративної символіки, сайту в Інтернеті, направлення на семінар з ділового етикету і корпоративної культури, позитивна оцінка зовнішнього вигляду співробітника.

Потреба у творчості

Рішення нових, нестандартних проблем, розробка креативних проєктів, народження нових ідей – всі ці умови стимулюють співробітників, які мають потребу у творчості. Креативні співробітники потребують гнучкого графіку, наявності технічних засобів, можливості отримувати свіжу інформацію і працювати у команді, яка виконує творчі завдання.

Мотивація співробітників, які відчують потребу у творчості: формулювання творчих, нестандартних завдань, створення умов для вільного графіку роботи, відсутність авторитарності і жорсткості в управлінні, мінімальний контроль, заохочення роботи у команді, підтримка креативного лідера, забезпечення технічними і інформаційними ресурсами.

Потреба у усвідомленості роботи

Усвідомленість роботи для співробітників закладається керівництвом і провідними лідерами. Ефективний керівник, який має харизму, завжди прагне надихнути співробітників на активну, радісну і якісну роботу. Робота повинна бути корисною для людей. Бачення стратегічного напрямку діяльності компанії повинно бути сформовано із врахуванням принципів реальності і досяжності. Ідея повинна віддзеркалювати етапи руху компанії до успіху.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у усвідомленості роботи: розробка місії компанії, досяжність завдань, які стоять перед співробітниками, корисність роботи, звернення до співробітників відкрито, з довірою і впевненістю у взаєморозумінні.

Потреба у радості і задоволенні

Людина прагне радості і задоволенні не тільки у житті, а і на роботі. Якщо у компанії створені умови для роботи, яка приносить задоволення, більшість співробітників буде мотивована працювати на високий результат.

Мотивація персоналу на отримання радості і задоволення від роботи: демонстрація ділового оптимізму, енергійність, створення емоціонального комфорту, зниження конфліктності, підтримка і заохочення радісних і енергійних співробітників, створення сприятливих умов для роботи [13; 24; 43; 48; 60].

Гендерний аспект мотивації

Індивідуальний підхід до визначених категорій працівників з погляду посилення їх умотивованості припускає вивчення особливостей організаційної поведінки жінок. Численними дослідженнями доведено, що існують значні розходження в мотивації праці жінок і чоловіків. Жінки відрізняються більшою емоційністю, схильністю до зміни настрою, більшою, ніж у чоловіків, пофарбованістю робочих стосунків в особистісні тони. Отже, їх трудова активність багато в чому визначається сприятливим моральним кліматом у колективі, добрими відносинами з колегами. Однак існують визначені категорії жінок, що вимагають своєї мотивації. Так, забезпечені, працюючі не через економічну необхідність жінки зацікавлені в самореалізації і задоволенні потреби в спілкуванні. Жінки, що забезпечують свою родину самостійно, вимагають, насамперед, матеріального стимулювання.

Психологами встановлено, що соціально захищені жінки, якщо вони щасливі в шлюбі, надають меншого значення взаєминам з колегами. У тому випадку, якщо жінка живе одна, для неї на перший план виходить робота і прагнення до контактів з іншими людьми. Як свідчить господарська практика, жінка-керівник звичайно викликає психологічний дискомфорт у підлеглих чоловіків. Для того, щоб створити сприятливу психологічну обстановку і високу умотивованість своїх підлеглих, їй необхідно прикладати визначених зусиль. У свою чергу, чоловікові-керівникові, щоб успішно керувати жінками і

мотивувати їх до ефективної праці, варто враховувати їх психологічні, біологічні і соціокультурні особливості. Під останніми розуміються загальноприйняті в суспільстві стандарти поведінки і сформовані рольові стереотипи (орієнтація жінки на виховання дітей, цінності родини, допомога чоловікові).

Індивідуальний підхід до різних категорій працівників, облік їх специфічних особливостей і вимог значно підвищують ефективність роботи у сфері посилення мотивації праці персоналу й активізації його трудової активності [3; 41; 43; 54; 63].

Темперамент співробітника і мотиватори

На формування потреб впливає і індивідуальність людини. У зв'язку з цим, мотивуючи конкретного співробітника необхідно звертати увагу на його психотип (темперамент). Потрібно також враховувати характеристики мислення, що проявляються у професійній діяльності. Темперамент визначається спадковістю, стійкістю і проявляється на протязі всього життя людини.

Холерик – найшвидший темпоритм. Він багато і швидко говорить, без затягувань відповідає на питання. Часто перебиває співбесідника. Це емоційна людина, амбіційна, відкрита і пряма, має високу працездатність та витривалість. Прагне до лідерства. Часто – максималіст у оцінках людей і подій. Холерик – активний і енергійний, з високою мотивацією. Він заядлий трудоголік, прагне до розвитку і отримання нових знань. Мотиваторами для холерика є: умови для кар'єрного росту, свобода і самостійність у роботі, цікава креативна робота з високою інтенсивністю, професійна конкуренція, успіх у роботі, наявність команди однодумців, участь у інноваційних проектах.

публічні схвалення за успіхи у роботі, направлення на навчання, умови для професійного розвитку.

Флегматик – це спокійна, миролюбива і стримана людина. У нього м'які непоспішаючі рухи, негучний голос. Він завжди уважно слухає співрозмовника. Це неконфліктна, закрита, несхильна до спілкування людина. Флегматик не має

схильності до лідерства. Якщо його призначають керівником він реалізує лояльний стиль з низьким контролем. Часто делегує повноваження. Він є гуманним, уважним до людей. Намагається реалізувати принцип справедливості. Як підлеглий він дуже відповідальний, вчасно виконує роботу, але без ініціативний. Флегматик є «людиною процесу», тому його треба контролювати і стимулювати до отримання конкретного результату. Мотиваторами для флегматика є: стабільність і надійність компанії, робота, що вимагає уваги, чіткості та скрупульозності, визнання успіхів, похвала за досягнення, повага керівника, умови праці, корпоративні традиції.

Меланхолік – це чуттєва, образлива людина, легко виходить із рівноваги, розстроюється навіть при невеликих невдачах. Скаржиться на долю. Він добре відчуває людей. Має високу стомлюваність, працювати з максимальною віддачею не здатен. На управлінській роботі зустрічаються рідко. Якщо така людина працює керівником, він турботливо ставиться до своїх колег. Але є небезпека несвідомо потрапити під вплив підлеглого, або неформального лідера. Як підлеглий він потребує підтримки, не прагне відповідальності. У роботі орієнтований на ретельне виконання завдань. Мотиваторами для меланхоліка є: спокійна робота, у підрозділі з позитивною атмосферою, повага, позитивне ставлення і довіра з боку керівництва, відсутність ризику і стресу на роботі.

Сангвінік – це людина сильна, енергійна, з добрим самоконтролем. Як правило він діловитий, витривалий і працездатний. Нерідко – трудоголік, любить добре працювати і робити кар'єру. Сангвінік полюбляє бути у центрі уваги. Це самостійна і незалежна людина. Сангвінік добрий керівник, який реалізує об'єктивний стиль управління. Підлеглий-сангвінік людина стримана і працююча, прагне до високої компетентності у своїй справі. Часто буває неформальним діловим лідером у команді. Мотиваторами для сангвініка є: матеріальне заохочення, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення професійної компетентності, інтенсивна і цікава робота [1; 30; 47; 51].

Інтелект співробітника і мотиватори

На поведінку співробітника впливає також його стиль мислення. По цьому фактору виділяють п'ять типів: аналітик, прагматик, реаліст, критик та ідеаліст.

Аналітик – співробітник, який має аналітичний склад мислення, полюбляє оперувати цифровими даними, кількісними показниками, спирається на документи, інструкції. Логічний, методичний, послідовний. Працює ретельно, відповідально, продумує деталі. Не любить поспішати, ретельно планує свої дії, рішення та вчинки. Не схильний до ризику. Спілкується стримано, формально, без емоцій. Він є спокійним і впевненим. У ділових ситуаціях – надійний, обов'язковий. Мотиваторами для аналітика є: чітка перспектива – підвищення професійної компетентності, посадового статусу, заробітної плати, стабільний стан компанії, корпоративна культура, робота у команді визнаних професіоналів, визнання з боку керівника.

Прагматик – у якійсь ступені протилежність аналітику. Це практик, інноватор і борець. У роботі прагне до отримання швидких і конкретних результатів. Планує і координує свої дії на ходу. Він живий, рухливий, емоційний і імпульсивний, креативний експериментатор. Прагматик – демократична і товариська людина, він легко контактує з іншими. Прагне до напруженого ритму роботи, рухливий, добре адаптується до нового. Мотиваторами для прагматика є: провідний мотиватор: побудова нового (компанії, підрозділу, напрямку діяльності), високий дохід і успішність, приваблює робота в умовах ризику і боротьби, конкуренції.

Реаліст – співробітник, який має реалістичний склад розуму, як правило добрий організатор і управлінець. Зовні він схожий на прагматика, такий же живий, рухливий, активний, товариський. Швидко приймає рішення, бере відповідальність на себе. Витривалий, працездатний. На відміну від прагматиків, що спираються на власний досвід, реалісти цінять факти і цифри. У роботі вони методичні і дисципліновані. Головний мотив реаліста – влада, прагнення до управління. Полюбляють радити, давати рекомендації. Реаліст – ефективний комунікатор, не емоційний. Мотиваторами для реаліста є: влада, організація спільної справи, управління командою, перспектива вертикальної

кар'єри, належний прибуток і соціальний пакет, участь у зовнішніх контактах з партнерами, клієнтами, постачальниками.

Критик – це демонстративна, запальна, дратівлива людина. Може провокувати конфлікти у підрозділі. Бачить недоліки і помилки у роботі інших, прагне до їх швидкого усунення. Вважає, що конструктивні конфлікти – джерело розвитку і руху вперед. Часто критик протиставляє себе колективу колег. Мотиваторами для критика є: правильне використання його активності для вчасного виявлення помилок і їх усунення, підтримка керівництва, командна корпоративна культура і низький фон конфліктності, підвищення професійної компетентності.

Ідеаліст – урівноважує критика у команді, стабілізує атмосферу. Як правило, це доброзичлива людина. Спілкується уважно і зацікавлено, проявляє довіру до співрозмовника. До нього часто звертаються за підтримкою і допомогою. Гуманізм – моральний закон ідеаліста. Мотиваторами для ідеаліста є: корпоративна місія, суспільна корисність справи, позитивна атмосфера у команді, позитивна система мотивації, підтримка з боку керівника [14; 17; 31; 37; 61; 69].

Професійна самоактуалізація розглядається як пошук «себе в професії», власної професійної ролі, образу Я, професійного іміджу, індивідуального стилю професійної діяльності, визначення для себе професійних перспектив, досягнення їх, встановлення нових професійних цілей, прагнення до гармонійного розкриття і реалізації свого потенціалу в обраній професії.

Люди, котрі самоактуалізуються в професії, намагаються зробити все можливе для розвитку та вдосконалення компетенцій, реалізувати себе, свої цінності, інтереси та здібності. Самоактуалізація особистості у професійній сфері, є важливим показником її життєдіяльності.

Кожна людина шукає власний шлях розвитку, маючи велику кількість варіантів. Самоактуалізація - перехід із стану можливостей до стану дійсності. Слово «Прояв» найбільш точно виражає сенс самоактуалізації. Прояв себе, своїх здібностей та можливостей.

Основа професійної самоактуалізації - «пошук себе» в професії. І як результат, прагнення розкриття та реалізації свого потенціалу у даній діяльності. А це стимулює вдосконалюватися та ефективно виконувати свою роботу.

Потрібно комплексно розвивати якості людини, які допомагають її самоактуалізації в житті і професійній сфері [40; 62; 77; 81; 84].

Самоактуалізація – це процес. Ті люди, які більшою мірою просунулися в цьому напрямку, тобто більш повно реалізували свої можливості і здібності, постають як зрілі особистості, впевнені в собі і своїх силах, живуть всю повноту життя, спрямовані до подальшого особистісного зросту. А. Маслоу відзначав, що рівень самоактуалізації не може бути кількісно виражений одним якимось числом, хоча в даний час існують методи одновимірного подання показника самоактуалізації. Правильніше все ж говорити про те, що самоактуалізація – багатовимірна динамічна характеристика людини. У зв'язку з цим слід зазначити, що важливим показником є не стільки розвиток окремих характеристик самоактуалізації, скільки їх поєднання, що складається в особистісні якості і утворює їх системні властивості.

Самоактуалізація – це безперервний процес реалізації індивідуальних схильностей і здібностей людини, спрямований на більш повне здійснення потенціалу людини, який постійно вдосконалюється протягом життя через різні види активності (професійна, творча), в системі якого людина виступає в ролі активного суб'єкта своєї діяльності і вибудовує взаємини з навколишнім світом, спираючись на власну систему цінностей, при цьому самодетермінація переважає над детермінацією із зовні. Самоактуалізація – динамічна характеристика особистості [49, с. 10].

Передумови до самореалізації особистості закладені в самій природі особистості у вигляді задатків, які в процесі формування особистісних якостей стають основою здатності до самореалізації. Важливою умовою самореалізації особистості є усвідомлення нею своїх індивідуальних особливостей, задатків, здібностей, визначення свого місця в житті, самоідентифікація та професійна ідентифікація [36, с. 8].

У своїх працях К. Роджерс вказує, що розвитку індивіда в напрямі все більшої складності, самодостатності, зрілості та компетентності сприяє самоактуалізація. «У кожному з нас є прагнення ставати компетентним і здатним настільки, наскільки тільки це можливо для нас біологічно». Будучи головним мотивом людини і спонукаючи людину рухатися до більшої конгруентності і реалістичного існування, самоактуалізація є основним джерелом життя. Крім цього, самоактуалізація – це прагнення стати собою, справжнім, автентичним і цілісним [34, с. 3, 4].

Часто потреби індивідуальні та групові не збігаються. Причина цього явища криється в особливості людей з різним світоглядом, освітою, вихованням, ставленням до матеріальних і духовних цінностей. Тому завдання полягає у тому, щоб їх поєднувати між собою. Від мотивації персоналу залежить успіх компанії, тому потрібно знаходити та впроваджувати нові рішення.

Навіть похвала керівника за добре виконану роботу – це вже є прояв індивідуальної мотивації. «Варіантами прийомів особистої мотивації можуть бути: усні привітання, письмові привітання, публічне заохочення, просування співробітника кар'єрними сходами тощо» [23; 63; 64; 66].

У системі методів соціально-економічної мотивації (соціальной групі) важливе місце займає створення сприятливих умов розвитку і кар'єрного зростання. Застосування даного методу забезпечує соціальну наслідковість мотивації – розвиток персоналу та покращення його соціального статусу.

Розвиток і кар'єрне зростання, базуючись на потребі самовираження, формують відповідні інтереси й очікування працівника. Вони можуть проявлятися як на етапі прийняття на роботу, так і посилюватися у ході трудової діяльності. Як правило, для більшості працівників інтерес розвитку і кар'єрного зростання є домінуючим. Дуже сильно це залежить від рівня добробуту конкретної особи, що детермінує ціннісне сприйняття різних потреб в ієрархії. У випадку походження з бідної родини, для працівника може виявлятися деформоване ціннісне прийняття оплати праці з нівелюванням значущості чинника кар'єрного росту.

Кар'єрне зростання є фактом використання працівником можливостей професійно кваліфікаційного просування на підприємстві. Це залежить від його потреб і мотивів, які можуть проявлятися як вимушено згідно інтересів працівника (цінність розвитку і кар'єрного зростання), так і орієнтуватись на формування таких інтересів. Підприємства мають пропонувати конкретні схеми професійно-кваліфікаційного просування для різних категорій персоналу, вказуючи в них вимоги відповідності новій посаді рівня кваліфікації працівника, яка повинна постійно підвищуватись. Наслідком професійно-кваліфікаційного просування має також бути підвищення особистісного соціального статусу працівника [61, с. 2-3].

2.4. Зарубіжний досвід мотивації персоналу

Мотивація належить до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика довгий час обмежувалась оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. У більшій мірі на наших підприємствах і на даний час застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі. На відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не лише вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Зарубіжний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. У даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських підприємств. При чому у західноєвропейській можна відокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості.

Японська модель мотивації персоналу. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних

стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських. Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Людський фактор розглядається як ключовий компонент динамічного розвитку. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий - підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

Японські підприємства пропонують різноманітні пільги своїм працівникам: оплату проїзду, медичний та соціальні пакети, вихідні допомоги і пенсії, надбавки на утримання сім'ї, путівки на відпочинок, оплату стоянки автомобіля, харчування, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільові субсидії та інші послуги. Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів.

Як відомо, питання оплати в Японії є складовим елементом системи, так названого, «довічного наймання». Система «довічного наймання» робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. За оцінками японських економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. Таким чином, основу договірною наймання складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і ставлення задовольнити їх. Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки.

Щодо нематеріального стимулювання, тут можна виділити також: кар'єрний ріст, розважальні заходи, колективний відпочинок тощо, загальноприйнята культура та корпоративний дух. В японській моделі підприємство не тільки забезпечує працівника роботою та зарплатнею, але й бере на себе турботу про людей не пов'язану з службою.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі в роботі. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання - не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини. До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль над якістю продукції».

Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці.

Американська модель мотивації персоналу. Мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. Важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих. На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності.

Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Гнучкість системи оплати праці формується на основі показників атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік. При цьому, поряд з заробітною платою передбачається нагородження за результати роботи на принципах часткової участі працівників в прибутках компанії на основі їх індивідуальної кваліфікації і власного трудового досвіду.

Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений. Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади.

Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст.

До нематеріального стимулювання в США можна віднести наступні напрямки: перший з яких полягає у створенні довірливих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто, перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня. При цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право

брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів «мозкового штурму» і в цілому дозволяє їм відчувати свою причетність до компанії; інший напрямок нематеріального стимулювання персоналу пов'язаний з розвитком у працівника індивідуалізму. Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчувати працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства. Здійснюється велика робота по стимулюванню планування працівниками своєї кар'єри. Це приносить чималий непрямий ефект, тому що стимулює більш інтенсивну роботу даного керівника чи фахівця над собою, що нерідко дає позитивний результат.

До нематеріального стимулювання відноситься пільгове медобслуговування, система внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, різні програми індивідуального розвитку. Широке розповсюдження в США отримали внутріфірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, наприклад працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток. Американське законодавство дає можливість робити вибір пільг один раз в рік і не переглядати до закінчення цього року.

Працівник має право добровільного прийняття рішення про підписку на програму соціальних виплат. При відмові від неї він попадає в «план без вибору» з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В соціальні програми входить виплата підвищених стипендій для дітей співробітників фірм, підтримання діяльності спортивних закладів і закладів відпочинку.

Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям співробітників для продовження освіти, колективна страховка легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, основанийі на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків. Викликає інтерес система диференційованого підходу по наданню відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років - відповідно 15, 20 і 25 днів. Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись.

Багато фірм і корпорацій (наприклад, «ІБМ», «Макдональдс») випускають велику кількість товарних значків, спеціальних значків, рисунків, альбомів, емблем, медалей, якими нагороджують працівників, що відзначилися. В США прийнято присуджувати різноманітні призи. Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним в процесі морального заохочення працівника.

Американські фірми функціонують у соціальній атмосфері, що проповідує рівноправність. Відповідно робітники тут є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи в пошуках кращих індивідуальних можливостей.

Західноєвропейська модель мотивації персоналу. Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як

диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування.

Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

- для кожного робочого місця визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється за виконану ним роботу. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;
- зарплата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці і т. д. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;
- на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі заслуговує на увагу методика оцінки праці (яка, як правило, має багатофакторний характер). Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного: на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці робітника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність. Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона здійснює сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії. Також

працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на тому, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій.

Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині є досить своєрідною. Вона включає: створення виробних рад, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення, існування «робітника-директора». Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, в кінцевому рахунку, призводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Перш за все вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх

досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства.

Практика розвитку процесів мотивації та стимулювання персоналу у європейських організаціях бере початок із закріплення працівників за фірмами, що полягає у створенні широкого спектра моральних стимулів, додаткових виплат та пільг, виробленні філософії фірми (тенденції, ритуали, направлені на виховання гордості за фірму); пільговому продажу акцій; участі у прибутках і в управлінні; врахуванні стажу роботи. Водночас практика управління персоналом країн ЄС відзначається системністю використання цих факторів.

Відносно Німеччини слід зазначити, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких працівник зобов'язаний з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, зазначаючи відповідний показник результативності, при цьому він має право розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. У результаті цього підвищується трудова мотивація, тобто людина не тільки виконує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю.

У свою чергу, характер мотивації визначається соціокультурним середовищем та потребує різних стимулюючих інструментів. Фактор страху мотивує працівника до трудової діяльності лише у короткостроковій перспективі, адже підлеглий до цього досить швидко звикає, тобто якщо працедавець прагне забезпечити дисципліну праці на підприємстві, йому достатньо погрожувати працівникам звільненням, зниженням заробітної плати, позбавленням премій тощо, що дасть позитивний результат.

Не дивлячись на це, у Швеції даний фактор показав свою недієвість у застосуванні, оскільки, якщо шведа налякати санкціями, він не буде працювати. У Швеції зазначену систему мотивації та стимулювання використовують у вигляді персональних угод. Відповідно до цього підходу працівник надає

своєму підприємству позику, а із закінченням раніше встановленого терміну натомість отримує акції на пільгових засадах. Також для шведської системи мотивації та стимулювання персоналу характерними є сильна соціальна політика, що спрямована на скорочення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь найменше забезпечених верств населення. Для Швеції характерною є політика так званої солідарної заробітної плати, основою якої є наступні принципи: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. При цьому дієвим є принцип рівної оплати за рівну працю, який в шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, котрі мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Таким чином, відповідно до політики солідарної заробітної плати відбувається зростання рентабельності підприємств [46, с. 2].

Світові компанії, такі як Google, Apple, NM та Netflix, використовують в своїй практиці різні теорії мотивації, зокрема теорії очікування, справедливості, самовизначення та самореалізації. Якщо звернутись до досвіду світових компаній, то Google використовує бонусну систему, яка пов'язує винагороду з конкретними результатами, ілюструючи теорію очікування. Apple порівнює винагороду працівників з їхнім трудовим внеском, ілюструючи теорію справедливості. NM розширює можливості працівників у прийнятті рішень, навчанні та розвитку, ілюструючи теорію самовизначення. Культура Netflix заохочує працівників брати на себе відповідальність, розвивати навички та досягати високих результатів, ілюструючи теорію самоактуалізації [59, с. 22].

У Німеччині протягом останніх років спостерігається зсув до більш індивідуалістичної та гнучкої культури праці, що призвело до акценту на особистісному зростанні та задоволеності роботою, впровадження таких ініціатив, як гнучкий графік та дистанційна робота.

З нематеріальних стимулів мотивації персоналу виокремлюють сприятливе робоче середовище (ергономічні робочі місця, здорова їжа та

можливості для соціальної взаємодії тощо; можливості для особистого розвитку [78].

Висновки до розділу 2

Мотивація є одним із головних чинників, які впливають на ефективність роботи персоналу, оскільки додає впевненості в власних силах, допомагає долати страх, почуття меншовартісності і навіть фізичну втому. Завдяки особистісному і професійному розвитку персоналу зростатимуть показники ефективності самої бізнес-організації.

У сучасних бізнес-організаціях доцільно впроваджувати, окрім матеріальних, ще й індивідуально орієнтовані нематеріальні методи мотивації, використання яких передбачає попереднє визначення ціннісних орієнтацій, потреб, життєвих цілей, інтересів, спрямованості співробітників.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Методичні шляхи дослідження методів мотивації персоналу бізнес-організацій Тернопільщини та характеристика вибірки респондентів

Дослідження, організоване в межах підготовки магістерської роботи, проводилося в 4 етапи:

I етап – проблемно-пошуковий. Означено теоретико-методологічні засади дослідження, сформульовано мету, завдання, визначено об'єкт і предмет, здійснено теоретичний аналіз досліджуваної проблеми, розроблено структуру і програму емпіричного дослідження, сформовано діагностичний інструментарій, підготовлено матеріали для діагностики респондентів.

II етап – емпіричний. Проведено емпіричне дослідження, проінтерпретовано й узагальнено зміст даних.

III етап – узагальнюючий. Результати емпіричного дослідження представлені в табличній і графічній формі, проаналізовані, а також зроблені відповідні висновки.

IV етап. Авторські пропозиції. Розроблено методичні рекомендації бізнесменам щодо використання індивідуального підходу при виборі методів мотивації персоналу.

Розроблено тренінг «Індивідуальний підхід до мотивації персоналу – умова успішного ведення бізнесу». Тренінг носить рекомендаційний характер (апробацію пройшли 2 заняття із 5) і не проходив повної апробації з причини складних умов воєнного стану в Україні, відсутності у представників(-иць) бізнесу часового ресурсу для онлайн-участі в усіх заняттях програми. З огляду на зазначене, повна апробація розробленої тренінгової програми та перевірка її ефективності стане предметом наших подальших наукових розвідок на етапі повоєнного відновлення.

До діагностичного інструментарію увійшли: авторський опитувальник «Методи мотивації персоналу» у Google формі; методика «Методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна, метод експертних оцінок, глибинні інтерв'ю.

Авторський опитувальник «Методи мотивації персоналу» (Додаток Б).

Опитування суб'єктів підприємницької діяльності Тернопільщини проведено із використанням сервізу Google Forms https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScBFHwHb4JkYEJyHhKWn7k8pU2dvzkmqk_QZKBR1jbqL-Sk1w/closedform. За допомогою опитувальника отримано суб'єктивні оцінки респондентів щодо використання оптимальних, на їхню думку, та індивідуально орієнтованих методів мотивації жінок та чоловіків в бізнес-організації. Форму підключено до електронної таблиці Google, завдяки чому усі відповіді респондентів зберігалися в ній автоматично та виключалась можливість будь-якого зовнішнього втручання в отримані результати.

При розробці опитувальника ми брали до уваги, що мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Складність практичної організації системи мотивації персоналу в сучасних бізнес-організаціях також викликана недостатньою вивченістю особливостей мотивації сучасних працівників. В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України в бізнес-організаціях з'явилися нові методи мотивації, раніше не досліджені і не описані (до прикладу: бронювання працівників; безпечні умови праці завдяки наявності надійних укриттів/бомбосховищ; соціальний пакет, що включає повну чи часткову компенсацію орендованого житла тощо). Власне про такі методи мотивації можна отримати експериментальні дані, виключно звертаючись до професійного досвіду респондентів. Опитувальник у цьому оптимально може допомогти.

Розроблений опитувальник є структурно організованим набором запитань, кожне з яких логічно пов'язане з основними поняттями дослідження –

мотивацією, мотивами (у різноманітності їхніх видів, що були презентовані за різними критеріями), потребами, інтересами, професійним досвідом респондентів. Отримання інформації відбувається шляхом опитування респондентів. Обчислення та графічне зображення результатів відбувалося автоматично під час вивантаження із Google Forms.

Опитувальник вміщує кілька частин.

I. Вступна частина. У вступній частині коротко пояснюється мета дослідження, гарантується анонімність відповідей, дається інструкція щодо заповнення, підкреслюються важливість та цінність відповідей респондента.

II. Демографічна частина опитувальника. Демографічна частина опитувальника дає змогу отримати інформацію про стать, вікову групу, освіту, сферу ведення бізнесу, організаційно-правову форму бізнес-діяльності респондентів(-ок) тощо.

III. Основна, діагностична частина опитувальника. Основна частина складається із 9 запитань, відповіді на які передбачають виконання завдань дослідження. У переліку запитань є запитання закритого і відкритого типу, а також запитання із переліком альтернативних відповідей. Окремі запитання передбачали рангування за значущістю, інші – вибір із переліку зазначеного.

Запитання складено у логічній послідовності. Головна мета початкових запитань полягає в тому, щоб зацікавити респондента, включити його поступово в процес роботи з опитувальником. Далі пропонуються запитання складніші, які виявляють факти професійного досвіду, які мають прямий стосунок до основної теми дослідження – методів мотивації персоналу. Також опитувальник вміщує запитання про факти поведінки (результати діяльності, вчинки, дії тощо) як власні, так і співробітників.

На цьому етапі дослідження нас цікавили мотиваційні чинники, які найважливіші у власній професійній діяльності респондентів; способи сприяння розвитку і організації навчання для нових працівників, які респонденти вважають найбільш ефективними і зорієнтованими на мотивацію до ефективної професійної діяльності на новому місці; доцільні нематеріальні методи

мотивування персоналу у сфері професійної діяльності; значущість для респондентів тих чи інших видів морально-психологічних методів посилення трудової мотивації; індивідуальна значущість тих чи інших економічних методів мотивації персоналу; форми нематеріального стимулювання, які, на думку респондентів, мали б бути прописані в укладеному з ними контракті/договорі тощо.

У заключній частині опитувальника пропонується найбільш приватні за характером запитання відкритого типу: «Які поради Ви б дали керівникам компаній задля посилення мотивації персоналу до ефективної професійної діяльності?», «Чи вважаєте Ви важливим використання з боку керівництва компаній індивідуального підходу при мотивації персоналу», «Опишіть, у чому, на Вашу думку, можуть переважати за результативністю індивідуалізовані методи мотивації персоналу у порівнянні з методами, однаковими для всіх». Його мета – поглибити та уточнити інформацію, яка була отримана у відповідях на попередні запитання, апелювати до власного досвіду респондентів(-ок), надавши їм в неоголошений спосіб статус експерта з оцінки методів мотивації, які використовуються керівниками бізнес-організацій.

Відкрите запитання є цінним інструментом у дослідженні методів мотивації персоналу на предмет їхньої індивідуальної зорієнтованості, оскільки дозволяє суб'єктам висловити власну точку зору без обмежень. Неструктурований формат відкритого запитання, яке не передбачало заздалегідь визначених варіантів відповідей, зробило його добре придатним для пошукового дослідження на ранніх стадіях. Це дозволило виявляти нюанси уявлення та потенційно визначати нові шляхи дослідження, які раніше не були задумані.

Відкриті запитання дали можливість генерувати якісні, а не кількісні дані, вимагаючи більш поглиблених методів кодування для аналізу відповідей. Результати, отримані із використанням відкритих запитань опитувальника, що використовувався у Google Forms, стали чи не найціннішим матеріалом нашого дослідження.

IV. Завершальна частина. Остання частина анкети передбачає висловлення вдячності респондентам за виділений час та участь в опитуванні, а також оптимістичну віру в очікувану перемогу.

Запитання з декількома варіантами відповідей стали корисним інструментом у нашій дослідницькій роботі. Вони пропонували респондентам запитання разом із заздалегідь визначеними варіантами відповіді, з яких можна обирати чотири-п'ять, що відповідають та узгоджуються із власним професійним досвідом досліджуваних. Цей формат дозволяє легко визначити кількісну оцінку відповідей, які можна статистично проаналізувати у групі вибірки. Незважаючи на те, що запитання з множинним вибором відповідей є швидкими для виконання та простими для кодування та інтерпретації, вони також мають деякі обмеження. Зокрема, вони ризикують пропустити важливі нюанси або пропустити відповідні параметри, якщо їх попередньо не перевірити. Щоб мінімізувати ризик упередженості, варіанти відповідей внесено взаємовиключними та вичерпними. Уміщуючи формулювання та варіанти, питання з кількома варіантами відповідей у дослідженні допомогли отримати вимірні описові дані.

Методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна (Додаток Г)

Мотивація у професійній діяльності визначається складним і мінливим співвідношенням та ієрархії різних мотивів, які формують мотиваційний профіль особистості. Поняття «мотиваційний профіль» ввели до наукового обігу П.Мартін, Річі Ш. для позначення узагальненого результату опитування працівників щодо вагомості дванадцяти ключових мотиваторів [59]. Мотиваційний профіль показує найбільш значимі чинники мотивації працівників. Він дає можливість отримати інформацію про типи працівників, що істотно збільшує раціональність використання кадрового ресурсу на місцях.

Методика розроблена англійськими психологами Шейлою Річі та Пітером Мартіном на основі досліджень, проведених у 90-х роках минулого століття, у результаті яких автори виокремили 12 найбільш значущих, з їхньої точки зору, факторів мотивації.

В основу методики покладено зіставлення значущості низки мотиваційних чинників, що спонукають особистість до трудової діяльності. За допомогою методики можна виявити фактори мотивації, які високо поцінуються працівником, а також фактори, яким він приділяє мало уваги.

Методика складається з 132 тверджень і сконструйована таким чином, що постійні повторення не дають можливості продумати, якою логікою користуватися для отримання найвигіднішого результату. Тест для зручності заповнення подається у вигляді таблиці, в якій розміщені 33 запитання. Респондентові пропонується висловити власне ставлення до низки тверджень, які мають прямий стосунок до різних аспектів його професійної діяльності.

Кожне твердження має чотири варіанти завершення, позначених літерами А, Б, В і Г. У реєстраційному бланку клітинки мають такі ж літерні позначення, за цього для кожного пункту передбачено чотири рядки (позначені N 1, 2, 3, 4). Респондент має проранжувати запропоновані варіанти за мірою їх вираженості, покликаючись на власний професійний і життєвий досвід. Для цього, насамперед, він має обрати серед варіантів завершення той аспект (фактор, умова), який є для нього найбільш важливим. Цьому вибору має відповідати мітка у клітинці першого рядка (N.1) з відповідним літерним позначенням. Далі він обирає найбільш значущий аспект професійної діяльності серед тих трьох, які залишилися. Вибір у цьому випадку відповідає мітці у відповідній клітинці другого рядка. Далі потрібно здійснити вибір важливішого аспекту серед двох, які залишилися, і поставити відповідну мітку у третьому рядку. Насамкінець, у четвертому рядку потрібно поставити мітку у тій клітинці, яка відповідає найменш важливому для респондента аспекту.

Інтерпретація результатів здійснювалась згідно ключа, представленого у описі методики.

Таблиця 3.1.

12 чинників мотиваційного профілю методики Ш. Річі і П. Мартіна

	Мотиваційні чинники	Загальна характеристика
➤	Висока заробітна плата та матеріальні заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
➤	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці, робоче місце та комфортне навколишнє середовище
➤	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
➤	Соціальні контакти	Потреба мати тісні стосунки з колегами, легке спілкування з широким колом людей
➤	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові тісні стосунки з невеликою кількістю (колом) людей
➤	Визнання досягнень	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
➤	Прагнення до досягнень (успіху)	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
➤	Влада та впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
➤	Різноманітність та зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
➤	Креативність	Потреба бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей, генерувати нові рішення/ідеї.
➤	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
➤	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Характеристика вибірки респондентів.

На етапі констатувального експерименту респондентами обрано 51 особу (21 чоловік і 30 жінок) з числа персоналу бізнес-організацій Тернопільщини.

На етапі формувального експерименту до дослідження залучено працівників ТОВ «Максимум» та ТОВ «Технооколиця» у загальній кількості 7 осіб (з них 4 – жінки, 3 – чоловіки).

3.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження методів мотивації персоналу бізнес-організацій Тернопільщини

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Беручи до уваги виокремлені складові мотиваційної сфери працівника, нами розроблено авторський опитувальник «Методи мотивації персоналу» (див. Додаток В), на основі якого створено Google Форму https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScBFHwHb4JkYEJyHhKWn7k8pU2dvzkmqk_QZKBR1jbqL-Sk1w/closedform, яка використано для діагностики досвіду представників бізнес-спільноти Тернопільщини щодо використання індивідуального підходу для мотивації персоналу до ефективного професійного життєздійснення. Завдяки підключенню Google Forms до електронної таблиці Google, усі відповіді респондентів(-ок) зберігалися в ній автоматично без втручання організаторів дослідження.

Демографічний блок опитувальника зібрав інформацію про стать, освіту, сферу бізнесу та організаційно-правову форму власної бізнес-діяльності респондентів(-ок).

В опитуванні взяли участь 51 респондент(-ка) з числа представників і представниць сфери бізнесу Тернопільської області, з них 58,8 % (30 осіб) – жінки та 41,2 % (21 особа) – чоловіки (див. рис. 3.1).

51 відповідь

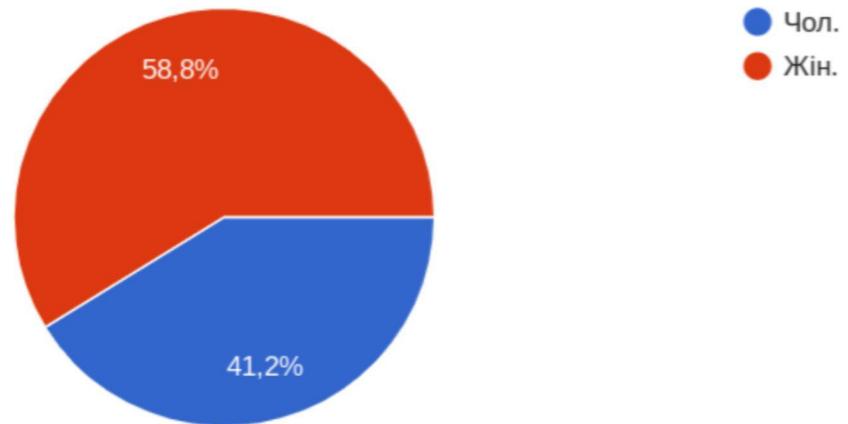


Рис. 3.1. Відсоткове співвідношення респондентів(-ок) за статтю.

Щодо віку досліджуваних, то найбільший відсоток припадає на представників вікової групи 29-42 роки – 53 % (27 осіб), майже третину становили респонденти віком 43-53 роки – 27 % (14 осіб), 18 % учасників (9 осіб) було із вікової групи 54-60 років та 2 % (1 особа) – понад 60 років.

На момент проведення дослідження 41,2 % опитуваних здобули другий (магістерський) рівень вищої освіти, 27,5 % – перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 9,8 % – мали фахову передвищу освіту (фаховий молодший бакалавр), 9,6% – третій ступінь вищої освіти (доктор філософії), 8 % - вища освіта: доктор наук, 3,9 % – завершену професійно-технічну освіту (фаховий робітник) (див. рис. 3.2).

51 відповідь



Рис. 3.2. Відсоткове співвідношення респондентів за рівнем освіти

Сферою діяльності досліджуваних є посередницька діяльність (15,7 %), сфера торгівлі (15,7 %), сфера надання послуг (11,8 %), виробництво (9,8 %), сфера обслуговування (8,9 %), будівництво (8,2 %), ІТ-технології (7,9 %), фінансова сфера (5 %), торгівля (3,9 %), та майже в рівних частках – до 3% інші сфери (військова служба, охорона здоров'я, архітектура, освіта, інтернет- продажі, виготовлення і продаж дверей, фото/відео продакшн, реклама та медіа-послуги, дизайн, поліграфія, маркетинг, перевезення тощо) (див. рис. 3.3).

51 відповідь

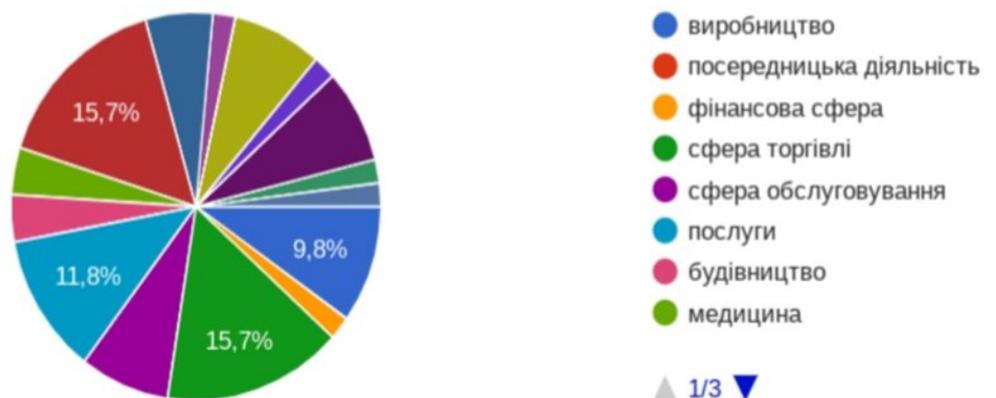


Рис. 3.3. Відсоткове співвідношення респондентів за сферою бізнесу

Із усіх учасників дослідження 84,3 % були представниками місцевого

бізнесу, а 15,7 % – релокованого у відносно безпечні регіони України у зв'язку із повномасштабним вторгненням росії на територію України (див. 3.4).

51 відповідь

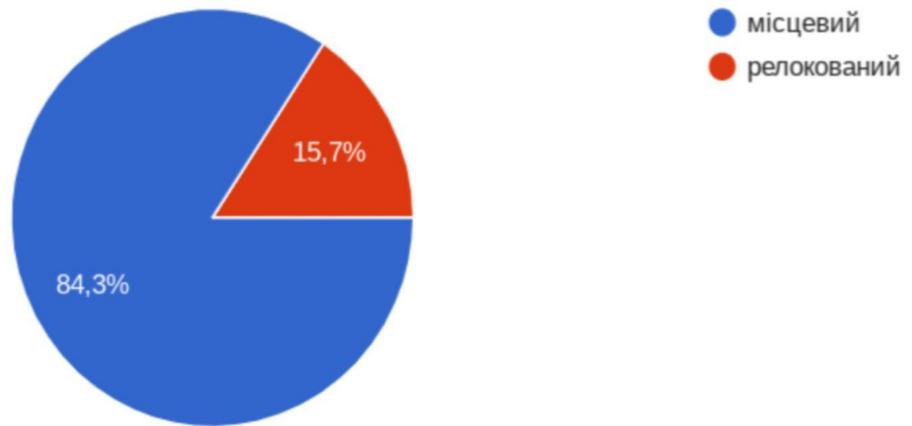


Рис. 3.4. Відсоткове співвідношення респондентів за територією провадження бізнес-діяльності.

Досліджувані вказали різну організаційно-правову форму власної бізнес-діяльності (див. рис. 3.5).

51 відповідь

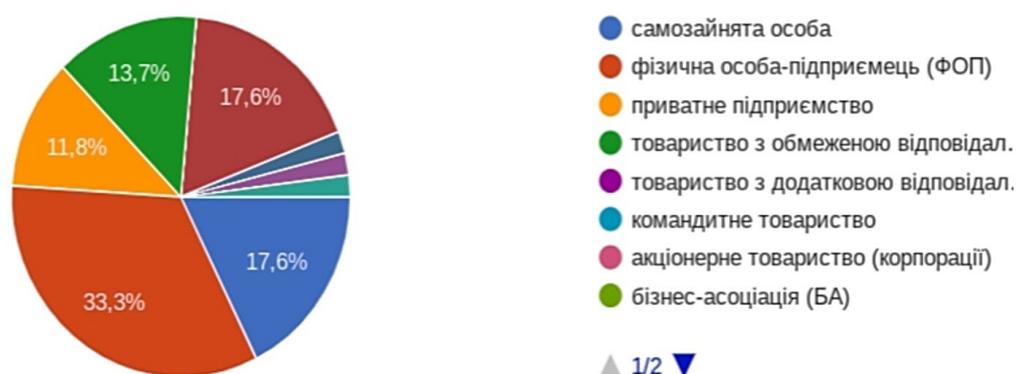


Рис. 3.5. Відсоткове співвідношення респондентів(-ок) за організаційно-правовою формою бізнесу.

Так, фізичні особи-підприємці становили 33,3 % досліджуваних, самозайняті особи – 17,6 %, співробітники державних підприємств 17,6 %, представники товариств із обмеженою відповідальністю – 13,7 %, задіяні у

приватних підприємствах – 11,8 %, приблизно в однаковій кількості (у межах 4 %) працюють у бізнес-асоціаціях, акціонерних товариствах, командитних товариствах, товариствах із додатковою відповідальністю тощо.

У дослідженні нас цікавило, які мотиваційні чинники є найважливішими у власній професійній діяльності респондентів. Для цього було запропоновано перелік мотиваційних чинників, який включав: цікаву та корисну роботу; можливість самовдосконалення; можливість творчо працювати і проявляти креативність; доступ до влади в колективі і можливість впливати на рішення; визнання в колективі, позитивна практика делегування повноважень; психологічний клімат в колективі; фізичні умови праці; додаткове матеріальне заохочення окрім зарплати; політика рівних прав і можливостей для всіх; турбота про ментальне здоров'я тощо. Із зазначених мотиваційних чинників у першому питанні основного блоку опитувальника респонденти мали обрати 5, які найважливіші саме для них.

Аналіз відповідей респондентів засвідчив, що із перелічених мотиваційних чинників топ-5 найважливіших певною мірою є однорідними (див. рис. 3.6).

51 відповідь

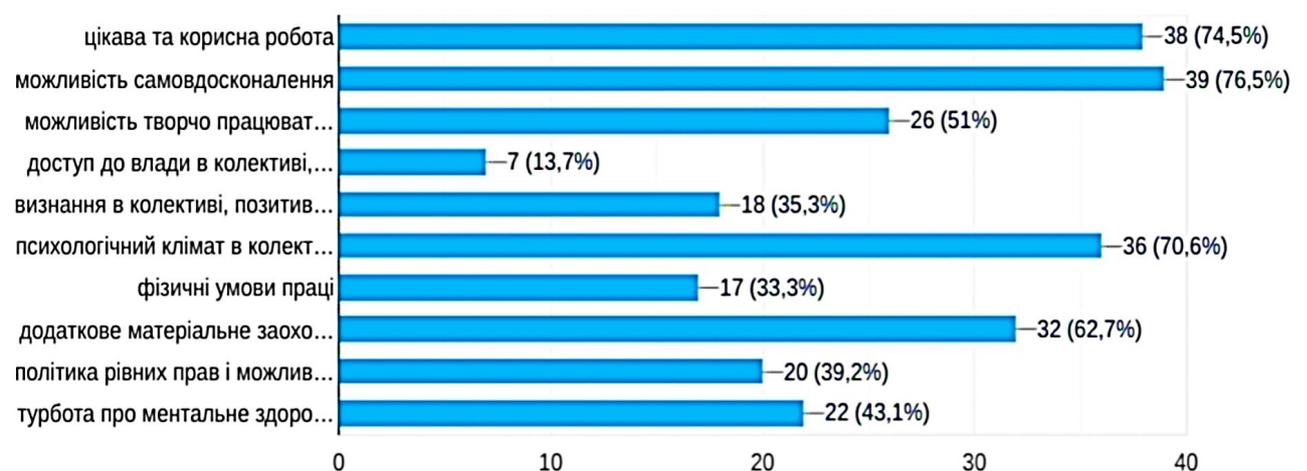


Рис. 3.6. Відсотковий розподіл респондентів за вибором найважливіших мотиваційних чинників

Як відображено у діаграмі, до п'яти мотиваційних чинників, найважливіших у власній професійній діяльності, 76,5 % досліджуваних (39 осіб) включило можливість самовдосконалення, 74,5 % (38 осіб) – цікаву і корисну роботу, 70,6 % (36 осіб) – психологічний клімат в колективі, 62,7 % (32 особи) – додаткове матеріальне заохочення, відмінне від заробітної платні, 51 % (26 осіб) – можливість творчо працювати, 43,1 % (22 особи) – турбота про ментальне здоров'я, 39,2 % (20 осіб) – політика рівних прав і можливостей, 35,3 % (18 осіб) – визнання в колективі, 33,3 % (17 осіб) – фізичні умови праці, 13,7 % (7 осіб) – доступ до влади в колективі і можливість впливати на рішення.

Найвищий відсоток досліджуваних за мотиваційним чинником щодо можливості самовдосконалення є свідченням налаштованості сучасних представників бізнес-спільноти на особистісний і професійний розвиток, намір підвищення фахової компетентності. А якщо до цього додати 51% досліджуваних, для яких найважливішою є можливість творчо працювати, то можна дійти висновку, що робота для переважної більшості респондентів не розглядається виключно як джерело заробітку, натомість вона повинна бути цікавою, водночас корисною для суспільства, відкривати можливості творчого самоздійснення у сфері професійної діяльності.

Психологічна сутність можливості самовдосконалення полягає у тому, що це – свідомий, беззупинний процес особистісного зростання та розвитку, коли людина цілеспрямовано покращує власні якості, підвищує і поглиблює знання, розвиває чи удосконалює навички (фізичні, інтелектуальні, духовні, соціальні) та долає недоліки, щоб наблизитися до створеного в уяві ідеалу образу самого себе, повністю реалізувати свій потенціал та досягти життєвої гармонії й успіху. Цей процес включає низку складових, із-поміж яких виокремлюють самоаналіз, постановку цілей та планомірну роботу над собою в сфері професійного життя та інших життєвих сферах.

Привертає увагу виявлена тенденція, що засвідчує потрапляння у топ-3 найважливіших мотиваційних чинників вибірки респондентів психологічного клімату в колективі, який сприяє підвищенню морального духу, мотивації та

рівня залученості працівників до корпоративних процесів, сприяє відкритості до нових ідей та взаємодії між працівниками, що позитивно відображається на загальній продуктивності праці.

Важливим мотиваційним чинником для 39,3 % досліджуваних виявилась можливість перебувати у колективі, в якому утверджується і практикується політика рівних прав і можливостей для усіх працівників безвідносно до статі чи інших індивідуальних ознак. Ця політика, безумовно передбачає наявність можливості отримувати рівну плату за працю рівної складності та обсягу, безбар'єрного просування кар'єрними сходами, нульову толерантність до дискримінації за будь-якою ознакою, недопущення сексуальних домагань та інших проявів гендернозумовленого насильства на робочому місці тощо.

Для 51 % респондентів у п'ятірку найвагоміших методів мотивації увійшла можливість творчо працювати. заохочення персоналу до створення та розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги на підприємстві; заохочення інновацій.

Якщо підприємство забезпечує своїм працівникам зручні та безпечні умови праці, розвиває корпоративну культуру та забезпечує можливості для професійного зростання, то працівники будуть більш мотивовані та результативні.

Нас цікавило, які способи сприяння розвитку нових працівників в бізнес-організаціях і їхнього навчання досліджувані вважають найбільш ефективними. До переліку тих, які підлягали оцінюванню з подальшим вибором респондентами ми включили такі: люди вчаться на робочому місці від більш досвідчених працівників; для нових співробітників організуються поодинокі навчальні заняття, курси, тренінги тощо; забезпечується можливість для нових працівників самостійно обирати напрямок та спосіб навчання та розвитку; існує діюча програма адаптації, навчання та розвитку нового персоналу; за кожним новим працівником закріплюється ментор, який допомагає адаптуватися, настановляє та ділиться досвідом.

51 відповідь

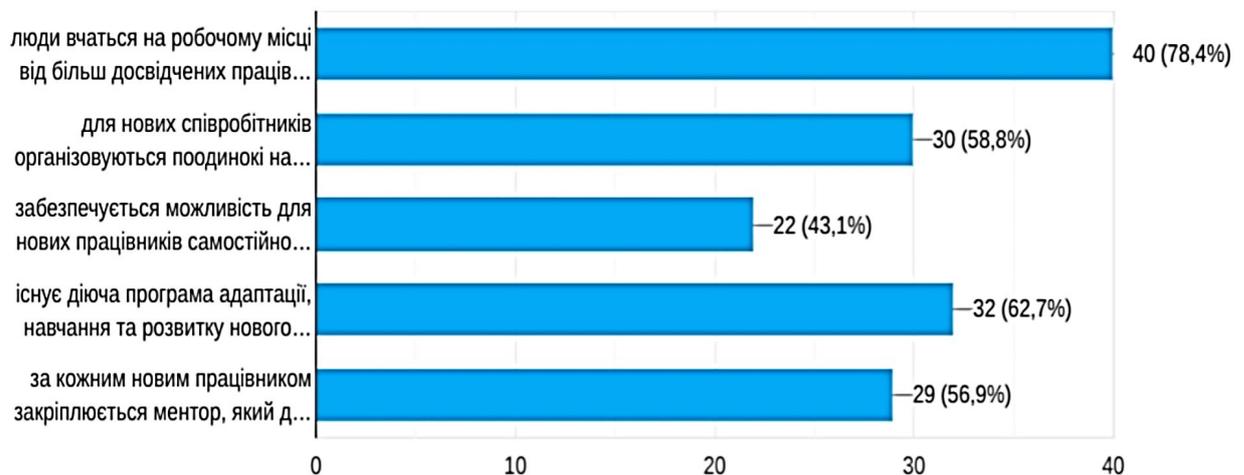


Рис. 3.7. Відсотковий розподіл респондентів за наданням переваги способам сприяння розвитку і навчанню персоналу.

Як виявилось, 78,4 % досліджуваних (40 осіб) вважають найбільш ефективною і мотивуючою модель, коли нові працівники навчаються на робочому місці від більш досвідчених співробітників. Таку форму навчання нових членів колективу можна означити як наставництво. Це – особлива і найдавніша форма професійної підготовки, за якої наставник, як досвідченіший співробітник, допомагає молодому і менш досвідченому спеціалісту набути необхідну професійну компетенцію, а також вводить його у сферу соціально-психологічних стосунків в організації, через які відбувається реалізація професійної ролі. Наставництво може здійснюватися безперервно у площині відносин партнерства між досвідченішим працівником і його менш досвідченим колегою. Наставник — це людина, яка працює в організації і тому має безпосередній інтерес у розвитку знань, навичок та міжособистісних стосунків, що можуть впливати на результати роботи та мотивувати менш досвідченого фахівця. Найчастіше наставником є спеціаліст, не завжди старший за віком чи посадою, але, безумовно, більш компетентний і досвідченіший у конкретних справах.

Водночас більше половини досліджуваних (56,9 %), оптимальною і мотивуючою для себе вбачають модель, коли за кожним новим працівником

закріплюється ментор, який допомагає адаптуватися, настановляє та ділиться досвідом. Менторська підтримка визначається як діяльність, яку виконує одна людина щодо іншої з метою допомогти їй ефективніше здійснювати професійну діяльність та будувати професійну кар'єру. Менторинг – це один із методів навчання спеціалістів, коли більш досвідчений фахівець ділиться своїми знаннями, вміннями і навичками з недосвідченим новачком протягом певного часу. Перевагою менторства є можливість навчання безпосередньо на робочому місці. Цей метод є ще більш «індивідуалізованим», вимагає затрат сил і часу. Менторська підтримка поєднує в собі ознаки коучингу та викладацької діяльності. Тут також важливим є зворотній зв'язок, але додається добра теоретична база. Ментор спочатку викладає теорію, далі наводить приклад, і тільки потім учень виконує завдання й отримує зворотний зв'язок. Основною моделлю навчання в менторстві є модель «роз'яснення-показ-підтримка під час виконання». Ментор формулює мету навчання, передбачає, що працівник після завершення навчання має здобути нові навички та вміння, орієнтує його на подальший розвиток та кар'єрне зростання.

Як засвідчують результати дослідження, однією із найефективніших і мотивуючих моделей підтримки нових працівників для 62,7% респондентів є модель, за якої в бізнес-організації наявна діюча програма адаптації, навчання та розвитку нового персоналу. Безумовно, така форма підтримки передбачає ґрунтовну попередню роботу HR-ів (представників відділу по роботі із персоналом) із розробки та апробації програми, а далі – її упровадження на постійній основі. У контексті нашого дослідження це варто взяти до уваги, позаяк діяльність відділу по роботі з персоналом (HR) охоплює весь життєвий цикл співробітника: від рекрутингу та найму до адаптації, навчання, управління розвитком, оцінки ефективності та мотивації, а також управління трудовими відносинами, кадровим діловодством та створенням сприятливої корпоративної культури. Мотивація у цьому переліку займає особливе місце і в арсеналі методів мотивації персоналу HR може використовувати індивідуально

орієнтовані (матеріальну та нематеріальну мотивацію), заохочення, управління ефективністю тощо.

Більше половини респондентів (58,8 %) також вказали на значущість такої моделі підтримки розвитку нових співробітників, яка реалізується у формі поодиноких навчальних занять, курсів та тренінгів.

У продовження попередніх запитань, нас цікавило, яким нематеріальним методам мотивації персоналу респонденти віддають перевагу у сфері власної професійної діяльності. За задумом автора, досліджувані могли обрати чотири найзначущіші методи із восьми зазначених (див. рис. 3.8).

51 відповідь

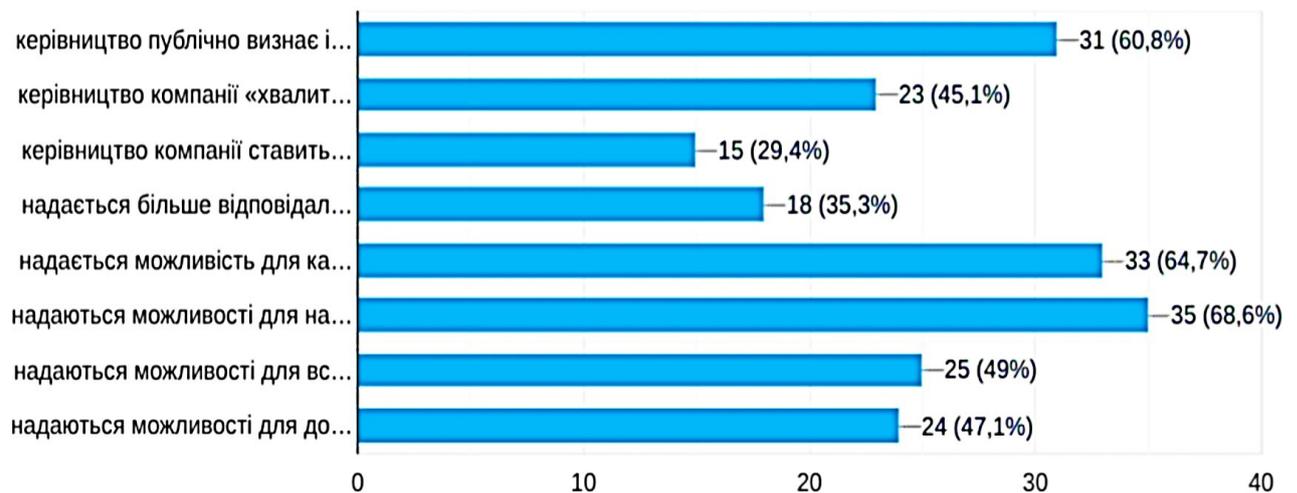


Рис. 3.8. Відсотковий розподіл респондентів за вибором нематеріальних методів мотивації персоналу

Результати свідчать, що 68,6 % учасників(-иць) дослідження віддали перевагу такому морально-психологічному методу мотивації як надання можливості для навчання і підвищення кваліфікації. Відтак, респонденти вбачають корисною таку інвестицію бізнес-організації у розвиток персоналу, яка може включати внутрішні тренінги, зовнішні курси та програми (до прикладу, через Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес чи Центр зайнятості), навчання на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення тощо. Керівництву бізнес-організацій потрібно передбачити таку статтю витрат на персонал в системі стратегічного розвитку підприємства. Таке навчання дає

змогу покращити специфічні вміння для роботи, удосконалити навички, підвищити продуктивність, мотивувати співробітників, готувати кваліфікованих спеціалістів під конкретні запити бізнес-організації, дозволяючи їй закривати кадрові потреби та залишатися конкурентоспроможною.

Разом з тим, 64,7 % досліджуваних віддали перевагу такому нематеріальному методу мотивації персоналу як створення можливостей для кар'єрного зростання в компанії. Цей факт ми можемо розцінювати як позитивну тенденцію як для чоловіків, так і для жінок із числа досліджуваних. Кар'єрне просування — це свідомий процес розвитку та зростання людини в професійній сфері через послідовне отримання нових знань, навичок, відповідальності та вищих посад, що веде до досягнення успіху, визнання та кращого фінансового становища, охоплюючи не лише вертикальне просування (підвищення), але й горизонтальне (розвиток компетентностей, підвищення фахового рівня, самореалізація фахівця в обраній професійній сфері). Іншими словами, це шлях від початкового рівня до експертного, що може реалізовуватися в межах однієї бізнес-організації чи галузі. Відтак, за своєю сутністю цей нематеріальний метод мотивації персоналу напряму пов'язаний із матеріальними благами, які людина у підсумку зможе отримати завдяки досягненню намічених кар'єрних цілей.

До найвагоміших нематеріальних методів мотивації персоналу 60,8 % респондентів віднесли такий метод, як публічне визнання керівництвом індивідуального вкладу кожного працівника в розвиток компанії. Визнання індивідуального внеску працівника — це ключовий елемент мотивації та залученості, що стимулює ініціативу та лояльність із використанням як матеріальних (премії, бонуси, підвищення заробітної платні, доплати за терміновість/виконання доручень у неробочий час тощо), так і нематеріальних (публічна подяка на зборах чи в корпоративній розсилці, диплом, нагороди, нові можливості для розвитку, додаткові відпустки, скорочений робочий день тощо) методів, інтегрованих в загальну систему управління персоналом. Таке публічне визнання мало б бути регулярним, конкретним, сприяло створенню

атмосфери довіри і взаємоповаги, відповідало стратегічним цілям компанії, було частиною загальної системи роботи з персоналом, а працівник розумів свою роль та цінність. Працівник повинен усвідомлювати, що саме він зробив, як це допомогло компанії. Також він має відчувати, що його цінують за конкретний індивідуальний внесок, а не просто за відпрацьований час відповідно до посадових обов'язків.

Майже однаковими за значущістю виявились такі методи мотивації як надання можливості для всестороннього розвитку (обрало 49 % досліджуваних), надання можливості для досягнення балансу між роботою і особистим життям (47,1 %).

Як бачимо, для майже половини опитаних значущим методом мотивації є надання можливості поєднувати професійне та особисте життя. Сучасні роботодавці дедалі частіше мали б упроваджувати гнучкі графіки роботи, що особливо важливо для тих, хто має сімейні обов'язки, наприклад, молодих батьків. Гнучкий робочий графік або можливість працювати віддалено дозволяють усім працівникам, незалежно від статі, ефективно виконувати свої обов'язки, не жертвуючи особистим життям. До цього блоку методів мотивації можна віднести також доступ до відпусток по догляду за дитиною як для чоловіків, так і для жінок, забезпечення гнучкості у разі необхідності догляду за членами сім'ї тощо.

У цю групу за значущістю увійшов і такий метод мотивації персоналу, як «керівництво компанії «хвалить при всіх, лає наодинці», який обрали мотивуючим для себе 45,1 % досліджуваних. Це доводить важливість висловлювання похвали та визнання досягнень публічно, що сприятиме індивідуальному підвищенню мотивацію. Натомість критика чи зауваження мають бути тактовними й особистими, щоб не принижувати людину і сприяти її розвитку без зайвих негативних емоцій та не припускаючи за жодних обставин приниження. Це правило є ключовим у ефективному управлінні, підкреслюючи важливість поваги до особистості, пошанування її гідності, дотримання норм професійної етики та конструктивного зворотного зв'язку.

Майже для третини досліджуваних важливим є такий метод мотивації персоналу, коли керівництво компанії ставить цікаві нові завдання (обрало 29,4 % досліджуваних) та коли керівництво надає більше відповідальності кожному члену команди (35,3 % досліджуваних).

Результати вивчення мотивів за методикою Ш. Річі і П. Мартіна

«Мотиваційний профіль»

За методикою Ш. Річі та П. Мартін «Мотиваційний профіль» нами досліджено провідні мотиви професійної діяльності персоналу бізнес-організацій Тернопільщини, які увійшли до вибірки респондентів. Ця методика стала доповнюючою до авторського опитувальника. За багатьма чинниками відповідід респондентів

Відповідно до показників, що відображені у таблиці 3.1, найбільш вираженими потребами, що домінують у досліджуваних, є потреба у високій матеріальній винагороді, потреба в прийнятних умовах праці та у самовдосконаленні.

Таблиця 3.2.

Домінуючі потреби сукупної вибірки персоналу бізнес-організацій

Тернопільщини (середні значення у балах)

Винагорода	37,9
Умови роботи	38,9
Структурована робота	29,8
Соціальні контакти	28,6
Взаємини	27,4
Визнання	28,2
Прагнення до досягнення	29,7
Влада і впливовість	34,3
Різноманітність і зміни	25,1
Креативність	31
Самовдосконалення	38,1
Цікава і корисна праця	42,6

Як бачимо з таблиці 3.2., потреба у соціальних контактах серед персоналу бізнес-організацій Тернопільщини є досить високою. Прояв потреби в активному спілкуванні більшою мірою залежить від віку людини. Відкриті, рухливі та товариські люди більше налаштовані на контакти з колегами, клієнтами та партнерами. Якщо товариських людей мотивує організація роботи у спільному приміщенні і пов'язана з інтенсивним спілкуванням, то для співробітників, які потребують концентрації, бажано працювати в окремих кабінетах або за перегородками і з мінімумом контактів. В той час як молоді співробітники, які не мають сімей та дітей, більше прагнуть активних контактів, ніж люди зрілого віку, обтяжені сімейними обов'язками.

Розподіл вираженості інших потреб серед опитуваних наочно ілюструє рисунок 3.9.

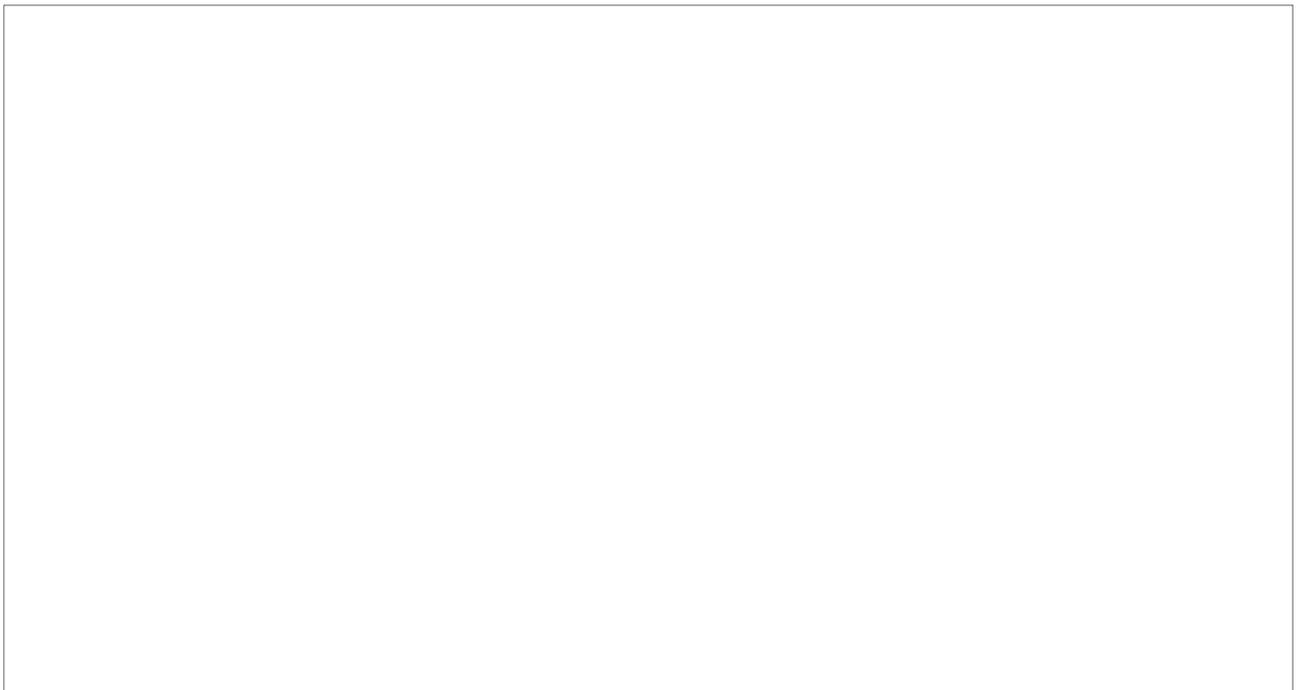


Рис. 3.9. Мотиви трудової діяльності персоналу бізнес-організацій Тернопільщини (N=51)

У межах дослідження кожен респондент мав змогу отримати власний індивідуальний мотиваційний профіль. Проте, за нашим переконанням, правомірно говорити про мотиваційний профіль як окремого працівника, так і усього трудового колективу бізнес-організації, який узагальнюватиме

мотиваційні профілі усього персоналу. Мотиваційний профіль трудового колективу підприємства може бути побудований в результаті реалізації мотиваційного моніторингу, який є сукупністю дій щодо аналізу та вимірювання стану мотивації працівників в цілому в динаміці. Отриману за допомогою тесту інформацію бізнес-психологи, працівники відділу по роботі з персоналом можуть використовувати для визначення індивідуально мети й задоволення персональних потреб кожного працівника.

Як бачимо з рисунку, досить високим є прагнення до самовдосконалення, що є провідним у професійному та особистісному розвитку. Це означає, що опитувані мають інтернальний тип локусу контролю, активність і енергію. Вони оптимістичні, мають високу та позитивну самооцінку. Впевнені в собі, здатні брати на себе відповідальність за успіхи та невдачі. Вони роблять кар'єру у формі постановки та досягнення цілей. Формують мету, яка зараз є високою та мало доступною. Після досягнення цієї мети або на підступах до її досягнення вони формують нову, ще більш високу мету. Їхня кар'єра схожа на сходження сходами вгору. Зробити у своєму житті щось важливе та значне, залишити після себе великий результат, стати сильним, освіченим, успішним, багатим та впливовим, – такі цілі ставлять перед собою такі співробітники.

Мета нашого дослідження передбачає необхідність узагальнити сукупність основних типових чинників, які спонукають респондентів до здійснення трудової діяльності в конкретній бізнес-компанії, побудувавши відповідний узагальнений мотиваційний профіль. Мотиваційний профіль дозволяє наглядно зобразити виявлені спонукальні чинники, які є значущими і мотивуючими, а також ті чинники, які є малозначущими.

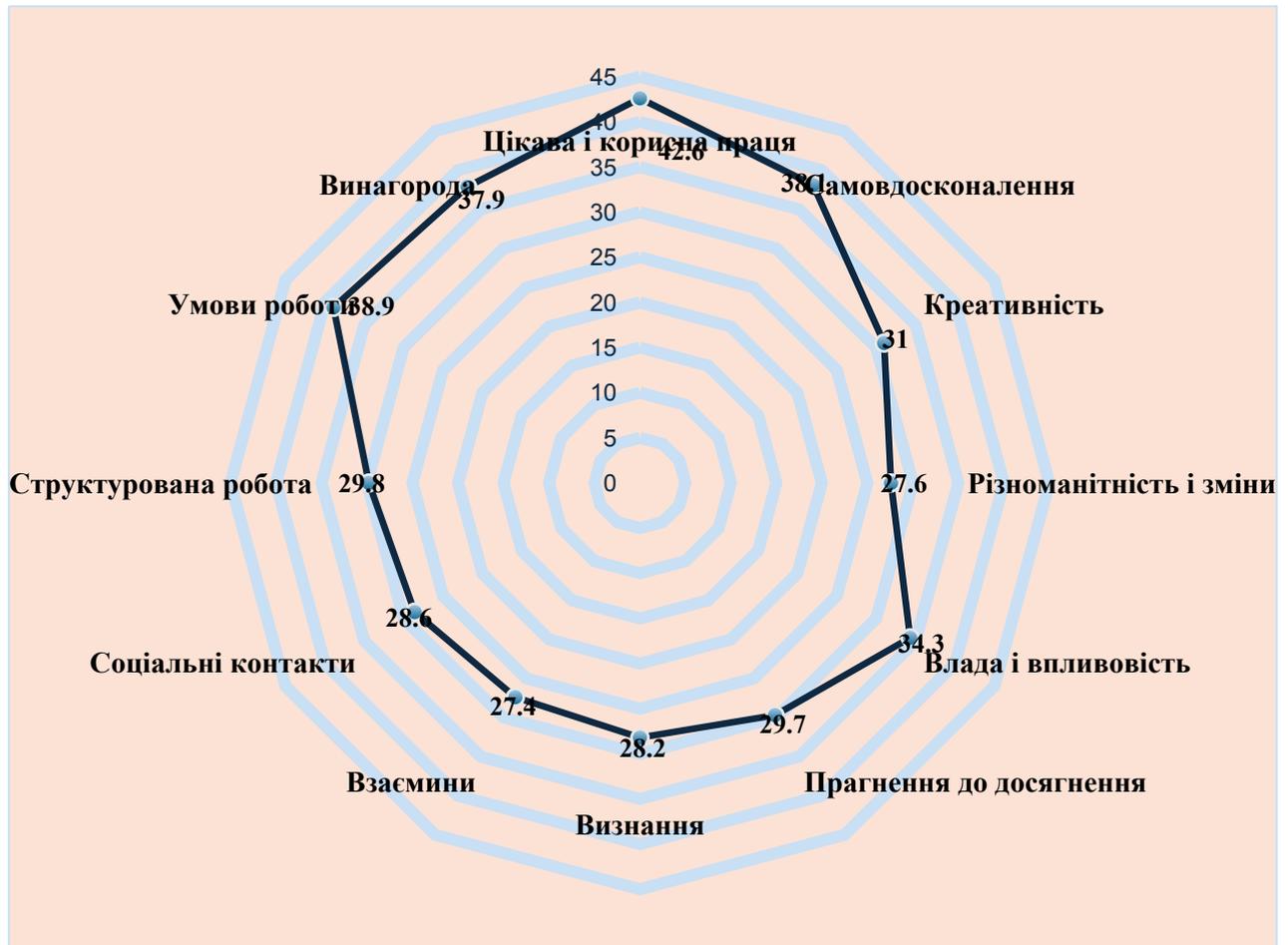


Рис. 3.10. Мотиваційний профіль сукупної вибірки персоналу бізнес-організацій Тернопільщини (N=51)

Як ілюструє рис. 3.10., у збірному мотиваційному профілі персоналу бізнес-організацій переважає потреба у цікавій і корисній праці (42,6 бала), що підтверджує результати, отримані із використанням автоського опитувальника. На думку авторів-розробників методики, цей фактор можна вважати найважливішим у порівнянні з іншими факторами мотивації. Значущість цього фактору відкриває широкі можливості для мотивації. Якщо в людини висока потреба в корисній і цікавій роботі, то завдання керівника полягає в організації діяльності у такий спосіб, щоб працівники сприймали її як захоплюючу, цікаву і корисну. За інших умов будь-які інші мотиваційні чинники не даватимуть очікуваного високого ефекту, позаяк не відповідатимуть потребам працівника. Проте, на цьому етапі важливо конкретизувати зміст, який конкретний працівник вкладає у поняття «цікава» і «корисна» робота. Цікава робота в бізнес-

компанії – це не просто виконання обов'язків, а робота, яка сприяє розвитку, під час виконання якої працівник стикається із викликами і долає їх, є можливість реалізувати особистісний потенціал і впливати на результат, а також де є усвідомлення залученості і причетності до спільної мети виклики, можливість реалізувати потенціал та впливати на результат, а також креативність та залученість до спільної мети, що робить її значущою та мотивуючою.

Друге місце за сумою балів (38,9 бала) посів такий мотиваційний чинник як умови праці. Комфортні умови праці є передумовою ефективної роботи персоналу. Для України у часі повномасштабної війни цей чинник також означає безпеку, наявність надійного та облаштованого укриття/бомбосховища. Під цією характеристикою робочого середовища не мають на увазі створення мега комфортних умов з дороговартісним обладнанням та меблями. Умови праці повинні бути відповідними та прийнятними для безперервного ведення бізнесу без шкоди для здоров'я. Під ними розуміють цілий комплекс взаємопов'язаних факторів виробничого середовища, трудового процесу та психологічних, фізіологічних, соціальних і естетичних чинників, що мають вплив на здоров'я, працездатність і безпеку працівника під час виконання ним трудових обов'язків. Працедавець несе відповідальність за створення безпечних та здорових умов, що включає стан обладнання, санітарно-побутові умови, а також дотримання режиму праці та відпочинку.

Третє місце за сумою балів посів чинник «самовдосконалення» (38,1 бала). Відповідно до інтерпретації тесту працівники, які мають високу потребу у самовдосконаленні, оцінюють свою роботу саме з таких позицій. Персональне зростання підштовхує їх до самостійності, яка у своєму крайньому вираженні може перерости в бажання ні від кого не залежати. Мотивація працівників з такими прагненнями вимагає від керівника вміння співвідносити те, до чого вони прагнуть, з тим, що потрібно для ефективного виконання завдань. Навіть саме обговорення цієї цього аспекту з працівником може відігравати мотивуючу роль, тому що покаже йому, що керівник розуміє його потреби і прагне

задовольнити їх. З метою мотивації таких працівників потрібно створювати ситуації, які задовольняли б їх актуальну потребу: періодично направляти на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, підвищення кваліфікації, до виконання завдань, що вимагають саморозвитку, не допускати застою та рутини.

Потреба у винагороді за працю є четвертою у рейтингу (37,9 бала). Це, як показують дані, досить важливий чинник, який окрім заробітної плати передбачає гідний набір пільг і надбавок, преміювання, винагороди і надбавки за швидкість, якість, складність, затрачений понаднормовий час тощо. В сучасній умовах значущість цього чинника в окремих випадках може обумовлюватися збільшенням витрат (до прикладу, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань у формах матеріального вкладу у піклування про родичів, додаткові або важкі фінансові зобов'язання тощо). Працівники бізнес-компаній під час бесіди на тему дослідження зазначали, що кожна робота має свою ціну і для керівника має бути за честь достойно винагородити своїх співробітників. Мотивація таких працівників полягає в забезпеченні причинно-наслідкового зв'язку між зусиллями, затраченими ресурсами (часовими, фізичними, інтелектуальними, психічними) та винагородою.

Мотивація працівників із високими балами за критерієм потреби у матеріальній винагороді, з одного боку, є не складною: якщо існує можливість більше заробити, докладати задля цього більше зусиль, то працівники будуть високо вмотивованими і задоволеними роботою. З іншого боку, мотивація персоналу лише за матеріальним фактором може бути пов'язана зі втратою управлінського контролю. Окрім того, керівникам варто докладати зусиль для додаткового контролю за виконання професійних обов'язків таких працівників, оскільки ті ігнорувати вимоги щодо якості, технологічні вимоги тощо. Такі працівники часто не виявляють бажання працювати в команді, тому що вважають за краще отримувати винагороду за свої власні зусилля. Колег по команді вони можуть розглядати як потенційних конкурентів і навіть як співробітників, котрі заважають їм працювати.

Найнищою за бальними оцінками респонденти обрали потребу у різноманітності та змінах (27,6 бала). Зі зростанням цієї потреби середовище діяльності мало б бути нестабільним, динамічно змінюватися, створюючи умови піклування про ефект новизни. Назагал низький рівень такої потреби може бути позитивним за оцінками керівника, позаяк такі працівники можуть довго виконувати нецікаву, одноманітну, рутинну і монотонну роботу. Для таких співробітників рекомендовано створити такі умови, коли суттєва частина фінансових стимулів жорстко пов'язана з необхідністю завершення розпочатої роботи, або коли вони зможуть передати незакінчену роботу іншому співробітнику, і при цьому будуть продовжувати отримувати встановлений зарібок. Таким чином, мотивація пов'язана з визнанням їх сильних сторін і компенсацією їх недоліків.

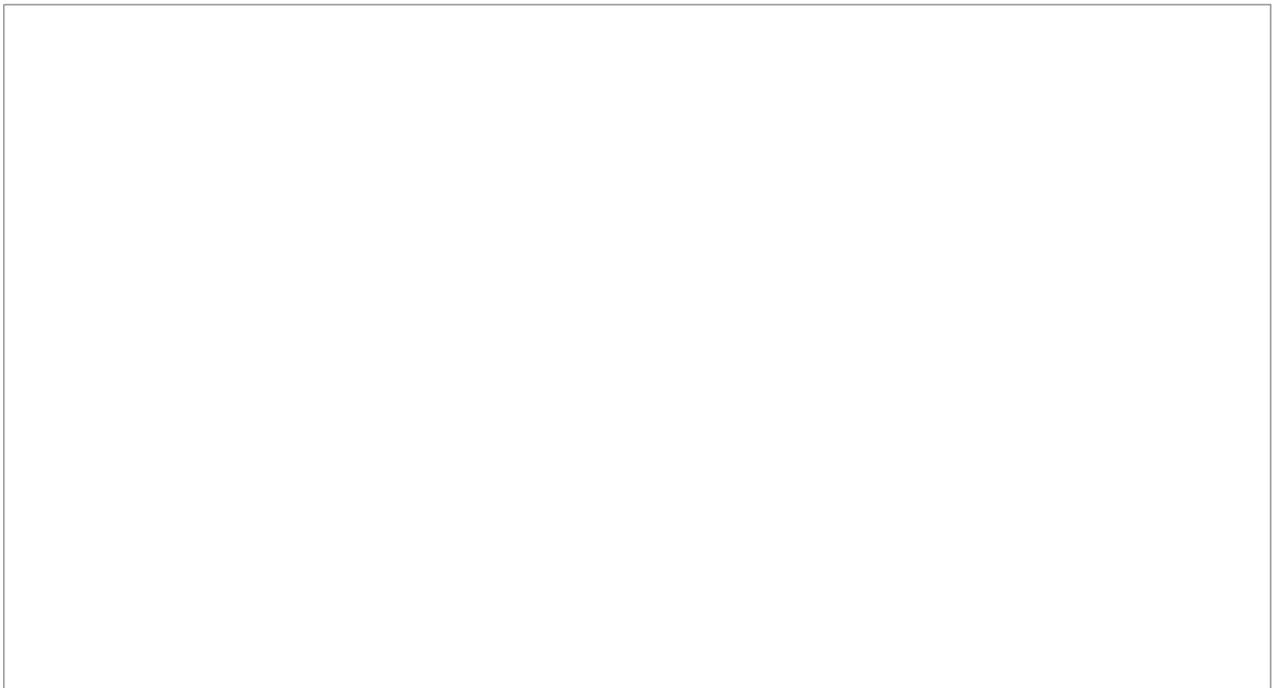


Рис. 3.11. Мотиви трудової діяльності жіночої вибірки персоналу бізнес-організацій Тернопільщини (N=30)

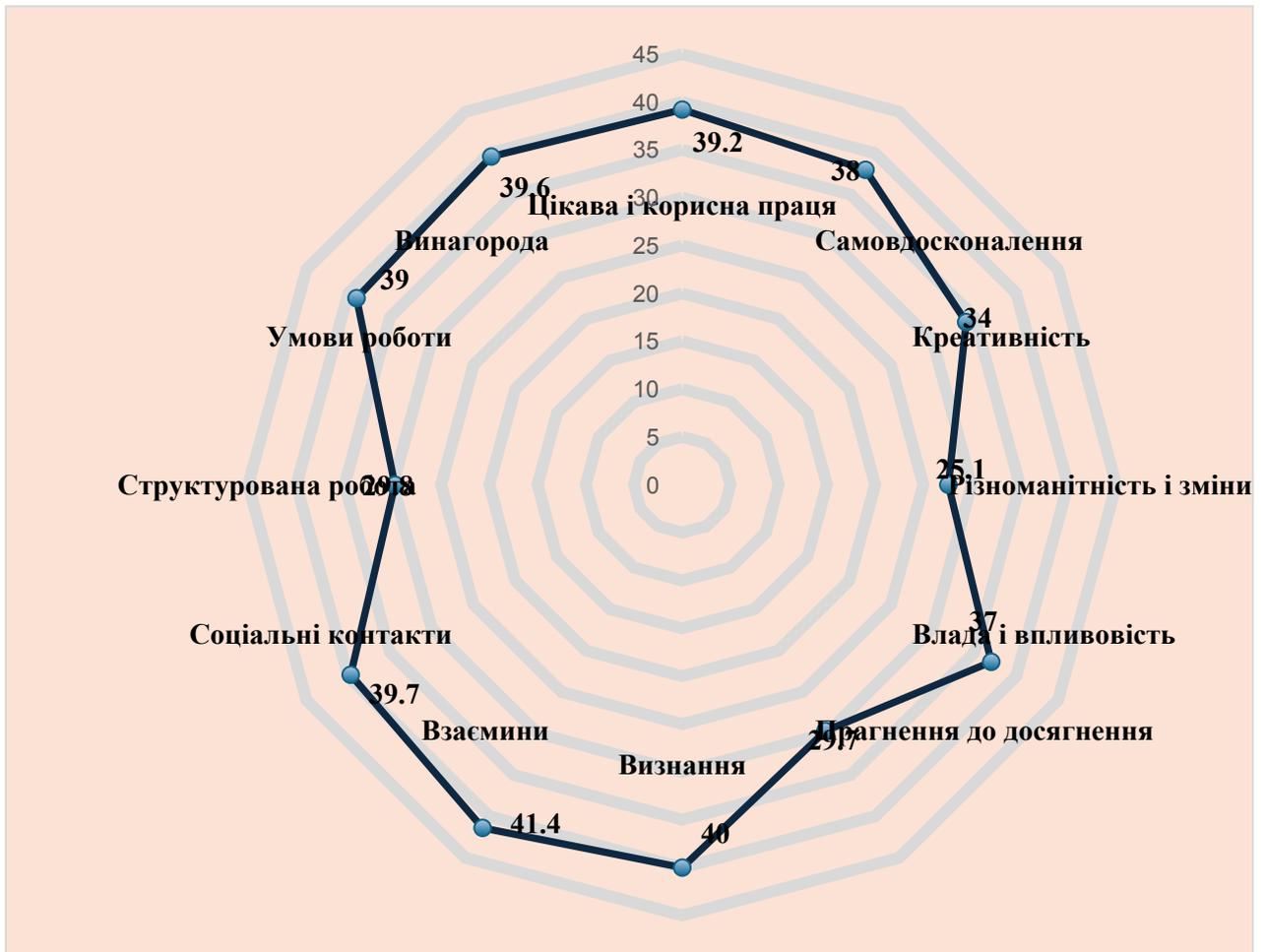


Рис. 3.12. Мотиваційний профіль жіночої вибірки персоналу бізнес-організацій Тернопільщини (N=30)

Мотиваційний профіль жіночої і чоловічої вибірок персоналу бізнес-організацій Тернопільщини відрізняються за домінуючими чинниками. Так, у жіноцтва у топ-5 входять «Взаємини» (41,4 бала), «Визнання» (40 балів), «Соціальні контакти» (39,7 бала), «Винагорода» (39,6 бала) і «Цікава в корисна праця» (39,2 бала).

Взаємини у колективі (41,4 бала) посідають перше місце і є найважливішим чинником трудової діяльності. Психологічний клімат в колективі, відсутність у взаєминах таких негативних соціальних явищ як мобінг, ейджизм, сексизм, дискримінація за статтю й іншими ознаками, сексуальні домагання на робочому місці тощо є вагомим мотивуючим чинником для жінок. Якість взаємин вносять вагомий внесок у

попередження професійного вигорання жіноцтва і турботи про ментальне здоров'я всього колективу.

«Визнання» посідає у жіноцтва друге місце (40 балів), що засвідчує тенденцію руйнування гендерних стереотипів щодо співробітниць як скромних виконавиць доручень чи посадових обов'язків, які не прагнуть виділятися із-поміж інших. Для сучасних жінок надзвичайно важливим є визнання керівництвом їхнього персонального внеску у здобутки та успіх бізнес-організації. Це може виражатися у різний спосіб – у формі публічних схвальних слів, похвали на зборах, нагород, подяк, матеріальної винагороди, пошануванні, визнанні важливості внеску не лише керівництвом, а й колегами тощо. Визнання, безумовно, підкріплює утверджені в компанії цінності, наглядно демонструючи, які дії в компанії поцінуються. Це суттєво підвищує мотивацію жінок, засвідчує приналежність до команди, зміцнює командну єдність, сприяє взаємоповазі та згуртованості та робить вагомий внесок у плекання корпоративної культури в цілому.

Потрібно брати до уваги, що високий рівень потреби у визнанні може робити залежним працівника від схвалення з боку керівництва та/або членів колективу. Як відзначають психологи організацій, високі бали за цим чинником можуть свідчити про значну невпевненість особи в собі, нездатність приймати самостійні рішення і постійного очікування позитивного підкріплення. Мотиваційний фактор таких працівників характеризується потребою в задоволенні різними засобами, як в усній формі, так і у формі матеріального заохочення.

У контексті задоволення потреби співробітниць у визнанні керівництву потрібно завжди брати до уваги їхні психологічні особливості. До прикладу, як наголошує Л. Савенкова, «у сором'язливих людей самосвідомість часто концентрується на враженні, яке вони створюють, і на соціальних оцінках. У дослідженнях учених встановлено, що сором'язливі люди мають меншу екстравертованість, слабо контролюють свою поведінку в ситуаціях соціальної взаємодії та більш занепокоєні стосунками з іншими, аніж ті, хто не відчуває

сором'язливості. У чоловіків така особистісна характеристика, за даними вчених, корелює з невротизмом. Серед сором'язливих жінок подібний зв'язок відзначається тільки в тих, хто має схильність до самокопання. Деякі вчені вважають, що сором'язливість зумовлено інтроверсією, зниженим рівнем самоповаги й невдалим досвідом міжособистісних контактів. Сором'язливі люди часто занурені в себе, нетовариські. Їм легше контактувати з молодшими за віком, аніж зі старшими й більш компетентними людьми» [74, с. 17].

Керівник має завжди брати до уваги, що сприйняття проявів вдячності за професійне виконання діяльності та внесок в успіх компанії прямо корелює із його щирістю. За інших умов нещире визнання може демотивувати працівника. Варто також брати до уваги рекомендацію, яку дають автори методики: визнання співробітників повинно слідувати одразу після їхнього вчинку, дій, ситуації, події, які стали підставою визнання. За цього визнання внеску не обов'язково повинно супроводжуватися матеріальною винагородою.

Вагоме значення для жінок-бізнесменок має такий чинник мотивації як «Соціальні контакти» (39,7 бала). Задовольнити потребу у налагодженні широких соціальних контактів, які встановлюються в межах діяльності бізнес-організації, досягається насамперед завдяки надійній репутації компанії у громаді, регіоні. Працівницям за честь відрекомендовуватись членкинею колективу і в ситуаціях спілкування бути її представницями, обличчям, залучати нових партнерів, збільшувати клієнтську базу тощо. Постійна взаємодія з іншими людьми, основним інструментом якої виступає спілкування, є однією з умов успішної діяльності бізнес-організації.

Психологи бізнесу і управління наголошують, що ефективність бізнес-діяльності визначатиметься, із-поміж іншого, за наявності високого рівня комунікативної компетентності, розвитку комунікативних умінь та навичок, що є запорукою правильного планування й здійснення системи комунікації у мінливих умовах бізнес-процесів, знаходження комунікативних засобів, адекватних змісту актів спілкування при налагодженні соціальних контактів. Більше того, комунікативні уміння у складі інших компонентів комунікативної

компетентності сучасного бізнесмена чи бізнесменки можуть допомогти забезпечити успішність входження у ситуацію спілкування у новому бізнес-середовищі, віднайти партнерів, інвесторів і взяти участь у програмах підтримки підприємництва в територіальних громадах.

Четверте місце у жіночій вибірці посіла «Винагорода» (39,6 бала) як мотиваційний чинник. Трапляється, що керівництво недооцінює цей чинник у ставленні до жіноцтва із числа персоналу, керуючись упередженнями, гендерними стереотипами. Однакова оплата праці жінок і чоловіків за роботу рівної цінності є уже світовим принципом гендерної рівності, закріпленим тепер і в українському законодавстві. Це вимагає рівної винагороди за рівні навички, зусилля та відповідальність, попри те, що у приватних бізнес-організаціях гендерний розрив в оплаті праці (коли жінки заробляють менше) все ще існує. Сучасна жінка нарівні з чоловіком очікує, на винагорода за її внесок у розвиток компанії чи виконання конкретного завдання буде високим, а керівники, які використовують такий чинник мотивації персоналу, будуть вільними від гендерних упереджень.

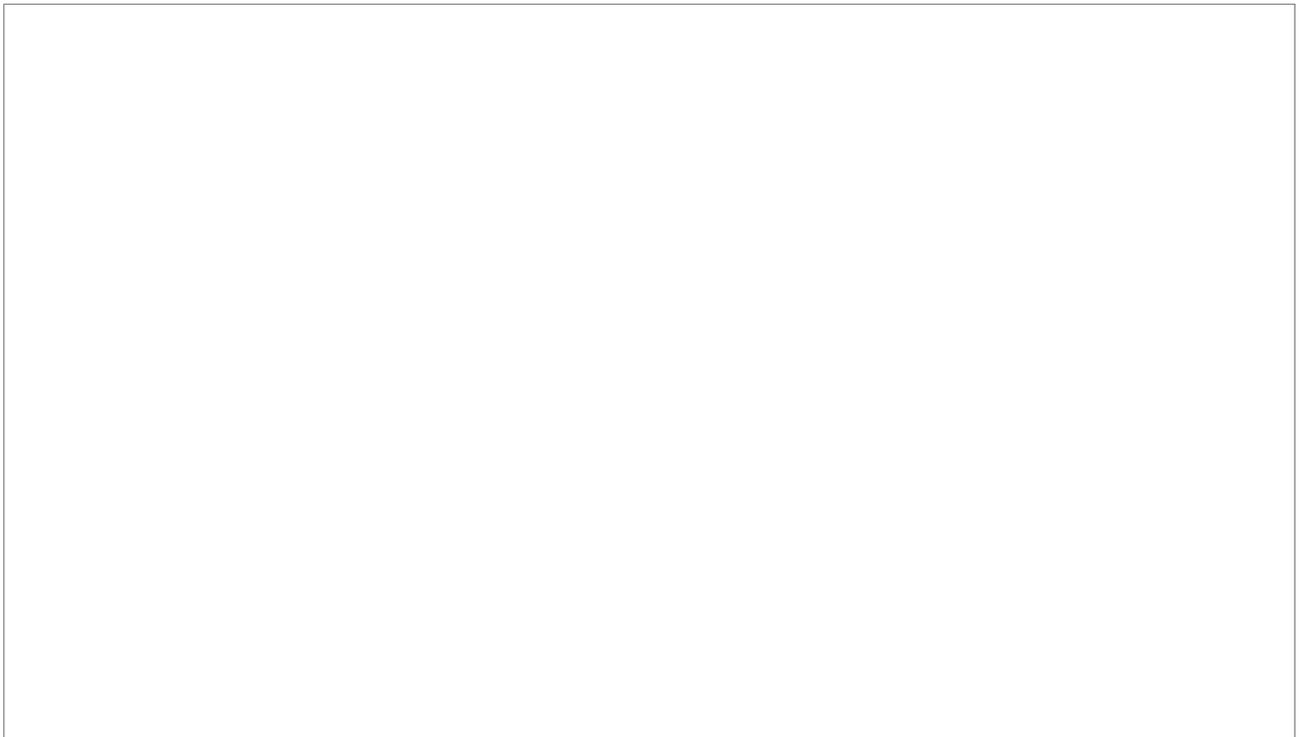


Рис. 3.13. Мотиви трудової діяльності чоловічої вибірки персоналу бізнес-організацій Тернопільщини (N=21)

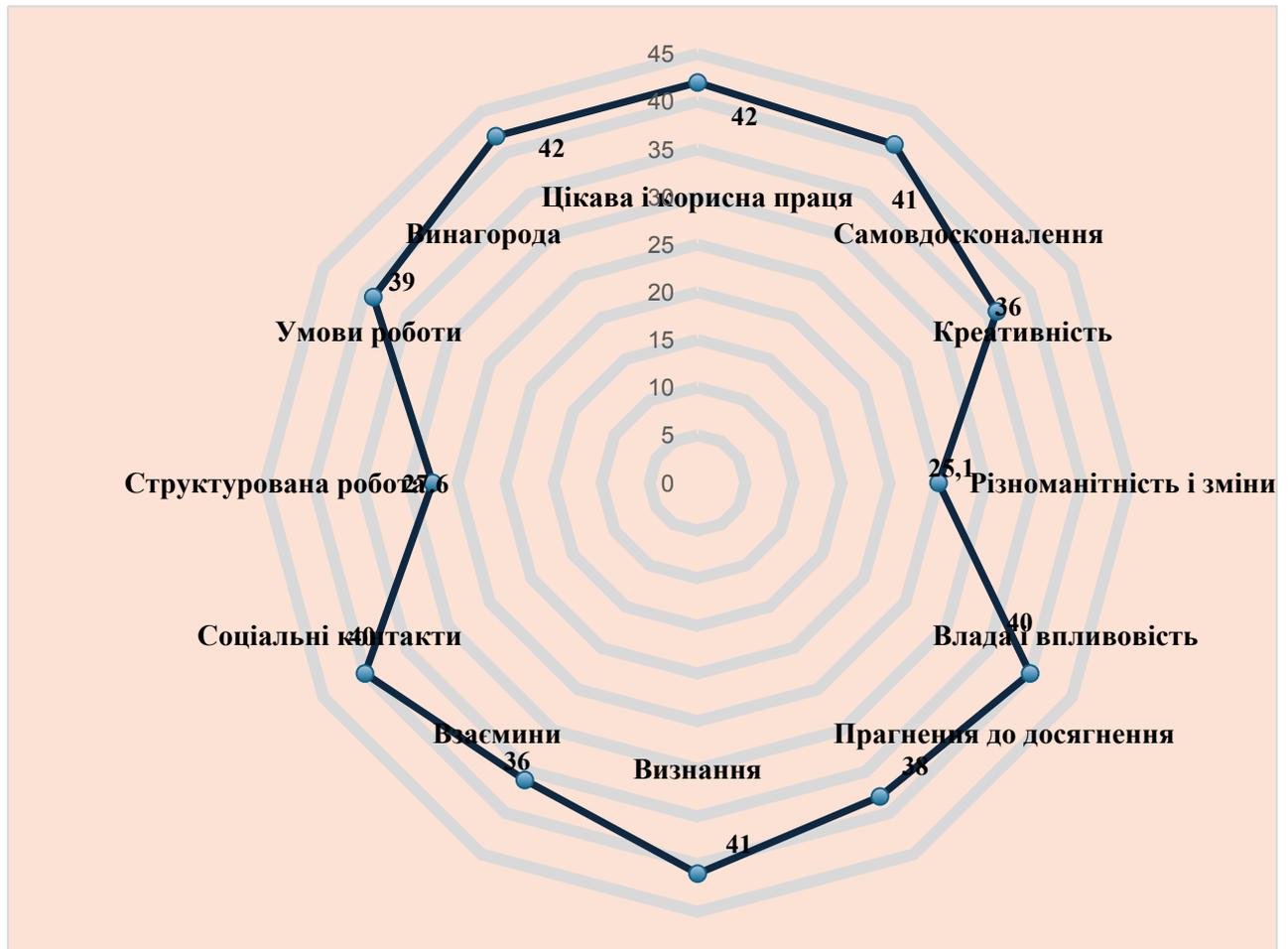


Рис. 3.14. Мотиваційний профіль чоловічої вибірки персоналу бізнес-організацій Тернопільщини (N=27)

У чоловічій вибірці персоналу бізнес-організацій мотиваційний профіль вибудував свої обриси. Так, у топ-5 найважливіших чинників увійшли «Цікава і корисна праця» і «Винагорода» (по 42 бали), «Самовдосконалення» і «Визнання» (по 41 бал), «Влада і впливовість» та «Соціальні контакти» (по 40 балів).

Цікавим мотиваційний профіль чоловіків є насамперед однаковими балами, присвоєними різним чинникам мотивації. Звичайно, це суттєво розширює можливості для керівництва використовувати індивідуально орієнтовані методи мотивації співробітників чоловічої статі. Отримані результати суголосні даним, які отримані із використанням авторського опитувальника.

Чоловіки все ж більше орієнтовані на владу і можливість впливати на прийняття рішень щодо діяльності бізнес-організації (40 балів). Однаковими за значущістю, у порівнянні з жінками, для них є соціальні контакти (40 балів). Проте, зміст їхній, як свідчать результати авторського опитувальника, є дещо відмінним. Актуальною проблемою для чоловіків є ефективний нетворкінг як комунікативний засіб побудови та розвитку бізнесу чи то власного, чи то компанії, у якій вони працюють. Для них важливу роль відіграють налагодження та підтримка відносин із людьми, корисні знайомства, які мають ресурсні можливості позитивно вплинути на ті чи інші економічні, правові, соціально-психологічні аспекти бізнес-діяльності. Налагоджуючи соціальні контакти, чоловіки більшою мірою орієнтуються на стратегічні цілі бізнес-організації.

Це перегукується із дослідженнями інших авторів. «Знайомство з людьми, котрі мають ресурсні можливості позитивно вплинути на бізнес-процеси та ситуацію, із потенційними партнерами, з якими хотілося б співпрацювати, із представниками органів місцевого самоврядування, які могли б допомогти у вирішенні важливих соціально-економічних питань – стає необхідною складовою комунікативних дій успішного підприємця.

Як наголошує Л. Савенкова, «деякі властивості особистості суттєво впливають на цілі, процес спілкування та його ефективність. Одні з них сприяють успішному спілкуванню (екстравертність, емпатійність, толерантність, мобільність), інші його ускладнюють (інтровертність, владність, конфліктність, агресивність, сором'язливість, несміливість, ригідність). Екстраверсія — інтроверсія (від лат. extra — «зовні», intro — «всередину», versio — «розгортати, спрямовувати») — характеристика типових відмінностей між людьми, крайні полюси якої відповідають переважній спрямованості людини або на світ зовнішніх об'єктів (у екстравертів), або на власний суб'єктивний світ (у інтровертів)» [8, С. 14]. Відтак, керівникові бізнес-організації важливо при використанні такого чинника мотивації як налагодження соціальних контактів орієнтуватися не стільки на стать співробітників, скільки на їхні психологічні особливості.

Статистично значущою є розбіжність у респондентів різної статі за важливістю такого чинника як «Прагнення до досягнень (успіху)» (чоловіки – 38 балів, жінки – 29,7 бала), під яким автори методики розуміють потребу ставити перед собою складні, сміливі, амбітні цілі та досягати їх.

Працівники з високими показниками такого мотиваційного чинника характеризуються бажанням робити все самостійно, добровільністю працювати понаднормово і чесно, однак їм потрібне розуміння, що їх робота піддається виміру, оцінці. Такі працівники інстинктивно уникають діяльності, пов'язаної з невизначеністю, де важко або неможливо виміряти внесок і досягнення. Автори методики Ш. Річі і П. Мартін стверджують, що працівники, які прагнуть до досягнень та успіху, повинні завжди відчувати себе мотивованими якоюсь значущою для компанії і для них особисто метою. Момент досягнення поставленої мети супроводжується у цих працівників переживанням тріумфу, а потім їхнє бажання рухатись уперед бере верх, і вони знову готові до досягнень нових значущих цілей. Мотивація таких працівників полягає в чіткому визначенні мети, формуванні повної відданості їй, підготовці умов для концентрації їхньої енергії на виконуваному завданні.

У результатах респондентів чоловічої статі привертає увагу значущість такого чинника мотивації у сфері трудової діяльності як «Влада та впливовість» (40 балів). У жінок цей чинник також отримав досить високі бали (37 балів), але він не увійшов у топ-5 найважливіших і, окрім цього, ще й поступається таким чинникам, як «Самовдосконалення і Умови праці». Відтак, для чоловіків зазначений чинник є суттєво важливішим.

Цей чинник завжди передбачає досягнення цілей із залученням інших людей і використанням їхнього ресурсу. Важливо усвідомлювати, що прагнення до влади принципово відрізняється від інших чинників мотивації тим, що влада поширюється на інших людей, які можуть активно чинити опір наміру демонструвати владу над ними і впливати на них у власних інтересах. Унаслідок цього ті, хто має доступ до влади в бізнес-організації, повинні також володіти вмінням транслювати її, проявляючи високий рівень особистісної рефлексії.

Мотивація працівників із наданням їм можливості отримати доступ до влади має здійснюється регулярним переглядом виконання керівних обов'язків. Слід розглядати як успіхи, так і невдачі, щоб зробити необхідні висновки. Керівництво повинно бути завжди доступно для консультацій, якщо в цьому виникає необхідність. В ідеалі слід зробити так, щоб призначений на нижчу керівну посаду працівник працював б в тій же сфері, що і його наставник із числа керівників компанії, щоб вони могли кваліфіковано обговорювати проблеми здійснення влади і організаційної політики.

Ще один чинник мотивації, за яким простежуються відмінності між статевими групами респондентів, є «Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості». Для чоловіків – один із найважливіших чинників (41 бал), на одному рівні із «Визнанням», для жінок – посередній (38 балів), що перебуває за значущістю між «Умовами праці» (39 балів) та «Владою і впливовістю» (37 балів).

Ті, хто націлений на самовдосконалення і розвиток, швидше за все самі підштовхуватимуть себе на шлях освоєння знань і умінь, розвитку фахових компетентностей, потрібних для досягнення очікуваного високого прибутку, а ймовірно, і до відторгнення тих умінь, які не мають монетарної цінності. Їх мотивація пов'язана з виділенням часу і ресурсів, що дозволяють проходити навчання та тренування задля розширення життєвої програми можливого особистісного чи кар'єрного росту. Якщо потреба в самовдосконаленні низька, стимулом до роботи у такого персоналу може бути отримання високого заробітку. Однак повинен бути присутнім і деякий елемент стимулювання чи навіть зобов'язання пройти навчання, корисне для їх успішної праці.

Авторський опитувальник також містив два відкритих запитання.

Питання 1: «Які поради Ви б дали керівникам компаній задля посилення мотивації персоналу до ефективної професійної діяльності?»

Відповіді на це запитання допомогли отримати важливі для дослідження результати, в яких відображено власний професійний досвід респондентів

(див. Додаток). При якісному аналізі відповідей ми об'єднали їх у 9 змістових категорій, виокремивши:

1. «Особистісно орієнтований підхід, людиноцентризм, орієнтація на цінності»:

- Більше дізнаватись інформації про людей, які у вас працюють.
- Більше часу приділяти особистостям вашого персоналу.
- Пам'ятати, що кожна людина - це особистість наділена безмежним потенціалом.
- Любіть своїх підлеглих.
- Дбайте за людей та переймайтесь їхніми проблемами
- Приймати на роботу тих, чиї схильності та життєві цінності співпадають з займаною посадою та цінностями компанії.
- Знайти свою нішу, місце в компанії.

2. «Психологічний клімат, емпатія, культура спілкування»:

- Створити позитивну атмосферу.
- Здоровий робочий клімат.
- Не принижувати працівників.
- Ставтеся до людей так, як хотіли б щоб ставилися до вас.
- Чути працівників, їх болі і потреби.
- Будувати культуру довіри та розвитку.
- Підтримку.
- Коли щось не так, казати особисто, а не виносити на публіку.
- Не кричати на них.
- Створювати позитивну робочу атмосферу.
- З повагою та розумінням ставитися до своїх підлеглих.
- Розуміння.

3. «Індивідуальні потреби працівників та використання індивідуальних методів мотивації»:

- При підборі персоналу враховувати індивідуальні схильності кандидатів.
- Прислухатися до потреб своїх працівників.

- Звертати увагу на індивідуальні потреби працівників і враховувати їх при мотивації.
- Брати до уваги індивідуальні потреби працівників і відповідно до них використовувати мотиватори.
- Врахування індивідуальних потреб працівників.
- Індивідуальний підхід.
- Розуміючи унікальні потреби кожної команди.
- Застосовувати індивідуальні методи мотивації персоналу.
- Створювати або використовувати індивідуалізовані методи мотивації персоналу для максимально ефективної професійної діяльності співробітників.

4. «Матеріальна мотивація»:

- Справедлива матеріальна винагорода (заробітня плата).
- Виписування премій за виконання плану.
- Враховувати індивідуальні потреби працівників, визнавати їхні досягнення.
- Не ігнорувати економічні методи мотивації, оскільки зараз дуже важкий для усіх час.
- Забезпечувати справедливу оплату праці та можливості розвитку.
- Відповідний рівень оплати праці
- Відповідна заробітна плата.
- Справедливо винагороджувати, визнавати досягнення
- Мотиваційна система оплати праці (більше працюєш, вкладаєш в компанію = більше отримуєш).
- Для посилення мотивації персоналу керівникам компаній доцільно поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули.
- Справедлива система винагород.
- Щоб підвищити мотивацію персоналу, керівникам варто поєднувати прозорі матеріальні й нематеріальні стимули.
- Частіше премію випикувати.

- Робити чітку, справедливу і збалансовану фінансову систему мотивації персоналу.
- Більша і справедливіша зарплатня.
- Оплата праці

5. «Навчання і підвищення кваліфікації»:

- Можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію.
- Можливість розвитку та прояву креативних ідей.
- Допомогайте їм розкривати свої таланти.
- Розвиток і самореалізація.
- Створювати умови для розвитку і довіри.
- Заохочувати до вдосконалення і надати їм можливість
- забезпечувати можливості для розвитку й навчання,
- Можливості розвитку та навчання.
- Заохочувати досягнення, підтримувати розвиток працівників
- Практикуватися щоб чіткіше відчувати чи це твоє.

6. «Визнання, зворотній зв'язок і довіра»:

- Визнання та зворотний зв'язок.
- Акцентувати увагу на сильних сторонах.
- Автономія та довіра.
- Надавати регулярний та конструктивний зворотний зв'язок
- Поважати менеджерів з продажу, бо вони безпосередньо приносять фірмі гроші.
- Більше хвалити працівників і винагороджувати, в нас це рідкість.
- Спілкуватися по більше з людьми.
- Вміння уважно вислухати кожного працівника, коли той має якісь ідеї чи, навпаки, не згідний з вашим рішенням, і має якусь аргументацію.
- Не контролювали кожен крок.
- Спілкування особисто

7. «Кар'єрний ріст і просування кар'єрною драбиною»:

- Кар'єрний ріст працівників.

- Можливість кар'єрного зростання для персоналу
- Дати можливість проявити ініціативу і здібності!
- Визнання, просування службовою драбиною
- Залучення до прийняття рішень.

8. «Гідні умови праці, баланс між роботою та особистим життям, вільний графік»

- Надати хороші умови праці,
- Комфортне місце праці (з опаленням, з альтернативними джерелами живлення).
- Нормально облаштоване робоче місце.
- Поліпшення умов праці.
- Створювати для них комфортні умови праці.
- Закриття прогалин там, де вони присутні стосовно забезпечення всіх форм.
- Баланс між роботою та особистим життям.
- Сприяти балансу між роботою і життям.
- Чітка мета та сенс роботи.
- Бути залученим в процес роботи.
- Не давати зайві завдання, не прописані по інструкції.
- Вільний графік роботи (якщо дозволяє посада).
- Керівникам варто чітко визначати цілі, справедливо оцінювати роботу,

9. «Соціальний пакет»

- Наявність соціального пакету,
- Соціальний пакет - це мінімум, який потрібно використовувати.
- Дбати про своїх підлеглих.
- Частіше звертатись працівникам до штатного чи особистого психолога.

Другому запитанню передувало закрите запитання з однією із двох можливих варіантів відповідей (див. рис. 3.15).

Чи вважаєте Ви важливим використання з боку керівництва компаній індивідуального підходу при мотивації персоналу?

51 відповідь

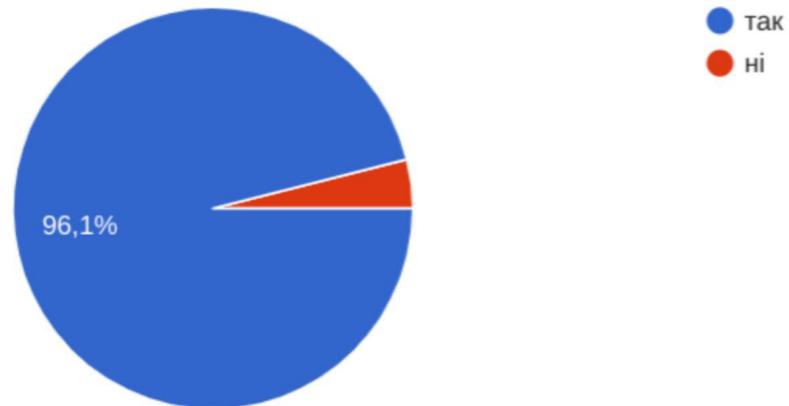


Рис. 3.15. Відсотковий розподіл респондентів за думкою щодо важливості індивідуального підходу при мотивації персоналу.

Як бачимо із рис. 3.15., 96,1 % досліджуваних вважають важливим використання з боку керівництва компаній індивідуального підходу при мотивації персоналу і лише 3,9 % притримуються протилежної думки, вважаючи індивідуальний підхід не важливим. Задля якісного аналізу цих позицій до опитувальника внесено друге відкрите питання.

Питання 2: «Опишіть, у чому, на Вашу думку, можуть переважати за результативністю індивідуалізовані методи мотивації персоналу у порівнянні з методами, однаковими для всіх»:

Відповіді респондентів виявились змістовними, глибокими та у сукупності суголосні аналізованим у магістерській роботі результатам наукових досліджень. Після проведеного змістового аналізу усі відповіді об'єднано у своєрідне інформаційне повідомлення, яке презентуємо далі.

На думку учасників та учасниць експериментального дослідження, «Індивідуалізовані методи мотивації є результативнішими, оскільки враховують особисті потреби, цінності та цілі кожного працівника, що підвищує їхню залученість і продуктивність. Вони дають можливість стимулювати у кожній конкретній людині саме ті мотиви, які для неї є важливими і тим самим сприяти

ефективності праці та швидкому професійному розвитку. Знаючи життєві цінності та пріоритети співробітника, ви маєте можливість застосовувати ті методи мотивації, які будуть найдієвішими для даної людини. Перевага в тому, що ефективність співробітника стимулюється мотивами, важливими для нього. Це сприяє підвищенню результативності та професійного розвитку.

Індивідуалізовані методи мотивації є більш результативними, оскільки враховують особисті потреби, цінності, цілі та життєві обставини кожного працівника. Те, що мотивує одну людину (фінансова винагорода, кар'єрне зростання, визнання), може бути неефективним для іншої. Персональний підхід підвищує залученість, задоволеність роботою та відповідальність за результат, тоді як однакові для всіх методи часто ігнорують індивідуальні відмінності й можуть знижувати мотивацію частини персоналу.

Створюючи індивідуальні плани мотивації, враховуючи сильні сторони кожного працівника, ви маєте можливість розкрити його потенціал. Індивідуальна мотивація ефективніша, бо враховує особисті потреби працівника і краще стимулює його працю.

Працівники виконують одну і ту ж складну роботу і досягають успіху. Для когось важливіше – премія, для когось – пошанування і визнання, а ще для іншого – понаднормовий вихідний чи абонемент на місяць в спортзал. Керівник має знати, як відзначити працівника найкраще і які методи мотивації принесуть найбільший ефект у майбутньому і сприятимуть підвищенню ефективності праці.

Індивідуалізовані методи мотивації забезпечують глибший, точніший і довготриваліший вплив на ефективність праці, оскільки враховують унікальність кожного працівника. Ми знаємо, чого саме прагне конкретна людина досягнути в житті. Стимулюючи її бути ефективною в роботі, допомагаєм досягнути власних цілей співробітнику. Рухаючись до власних цілей, людина проявляє максимальну ефективність в роботі.

Мотивація працівників може бути досягнута як через матеріальні, так і нематеріальні методи. Матеріальна мотивація включає фінансові стимули, такі

як підвищення зарплати, бонуси, премії та інші грошові винагороди. Це найбільш прямий спосіб заохотити працівників до більшої продуктивності та відданості. Збільшення матеріальних винагород може значно вплинути на задоволеність працівників та їх бажання залишатися в компанії.

Всі люди різні, тому до кожного потрібно індивідуальний підхід. Кожний працівник є індивідуальною одиницею в системі працевлаштування, що потребує індивідуального підходу до кожного працівника для покращення раціональності використання знань та умінь, що призведе до покращення загальних результатів.

Індивідуалізовані методи мотивації персоналу потребують більше затрат часу, тому що потрібно з кожною людиною спілкуватись особисто. Та чим більше працюю на керівних посадах, тим більше переконуюсь, що кожна людина унікальна за тими чи іншими особливостях. Знаючи її суть, ти маєш важелі, щоб досягати разом з нею найкращих результатів.

Можливість зрозуміти, які таланти має працівник та допомогти йому/їй їх розкривати, «сяяти» та «досягати вершин». Тому що такий підхід більш індивідуальний і дає можливість розкритись кожному працівнику з кращої сторони.

На мою думку, індивідуалізовані методи мотивації значно переважають методи, однакові для всіх, завдяки їхній здатності враховувати унікальні потреби, цінності та життєві ситуації кожного співробітника.

Кожна розвинута людина є особистістю. Особистості бувають різними, відповідно і різні способи мотивації кожної особистості. Переваги – більше бажання персоналу йти до своїх професійних цілей, не залишати компанію, рекомендувати знайомим/друзям компанію, у якій працюють.

Іноді дехто прикладає більше зусиль, дехто менше. Головне - скільки зробив, скільки отримав. Паралельно можна робити колективні нормативні плани для заохочення, і відстаючих в тому числі, щоб не лишати осторонь. Працівник бачить, що він особливий, його цінують. Це розвіює сумніви, думки щодо пошуку нового місця роботи. У працівника виникає почуття значущості.

Індивідуальні методи мотивації є оптимальними. До прикладу, працівник матеріально забезпечений, а йому премію призначили за вклад у справу. Проте, для нього ціннішим може бути визнання, похвала при всіх, вища посада. Інший працівник може успішно виконувати доручення і посадові обов'язки, але не мати організаторських здібностей. Для нього просування кар'єрними сходами не є бажаним методом мотивації, а натомість премія, ваучер, подарунок, сертифікат, абонемент - це те, що він найбільше схвалить.

Індивідуалізовані методи мотивації часто результативніші, бо точніше відповідають реальним потребам, цінностям і тригерам конкретного працівника, тоді як «однакові для всіх» неминуче мотивують когось слабше або взагалі не мотивують. Індивідуальний підхід зобов'язує до більш відповідального ставлення до виконання своїх функціональних обов'язків і професійного росту. Всі люди різні, у більшості з них своя точка зору на речі, тому для кожного важливий саме індивідуальний підхід. Не обов'язково, щоб всі були однаковими – це демотивує, інколи можна йти персоналу на зустріч у різних ситуаціях (різний робочий графік, підхід і пояснення). Усе вкрай індивідуально з огляду на співробітника. Для когось надважливий комфорт і приємні умови праці (люди починають розуміти, що до них ставлення як до своїх і краща робота, атмосфера).

Це важливо і в зближенні керівництва, менеджерів та персоналу, які будуть відчувати себе частинкою чогось великого. Фірма тоді зможе масштабуватися більше і більше продавати, заробляти.

Персональний підхід до мотивації однозначно кращий, бо врахування індивідуальних потреб/мотивації краще впливає на результативність у професії, ви в прямому сенсі впливаєте позитивно на людину, даючи їй більше плюсів при виконанні роботи краще/більше. Працівник відчуває, що про нього дбають і він важливий. Його мотивація до роботи в рази збільшується.

Індивідуалізовані методи враховують особисті потреби працівників, підвищують їхню залученість, задоволеність роботою та ефективність».

Отримані в ході експериментального дослідження результати зорієнтували нас у підборі інформаційних матеріалів та інтерактивних вправ задля розробки тренінгової програми для керівництва бізнес-організацій Тернопільщини.

Відтак, проведені дослідження доводять, що у персоналу бізнес-організацій можуть бути різними потреби, які керівництву важливо брати до уваги при виборі індивідуально орієнтованих методів мотивації персоналу, які враховуватимуть домінуючі потреби працівників і працівниць, сприятимуть підвищенню продуктивності праці всього колективу, сприятимуть зростанню зацікавленості працівників у найкращому виконанні своїх посадових обов'язків, дозволять згуртувати колектив, покращити морально-психологічний клімат, мінімізувати брак спілкування та знизити рівень соціальної напруженості.

Індивідуальна важливість потреб персоналу в бізнес-організаціях є ключовою для мотивації, залученості та добробуту, оскільки різні працівники мають різні пріоритети (від базових фінансових до розвитку та визнання), і розуміння цих відмінностей через опитування, діагностичні обстеження та діалоги дозволяє створювати цільові програми із розвитку мотивації, що підвищуватиме лояльність, продуктивність, загальну ефективність бізнесу та сприятимуть професійній самоактуалізації.

3.3. Тренінгова програма для керівників щодо соціально-психологічних умов використання індивідуального підходу до мотивації персоналу в бізнес-організаціях

Розвиток системи мотивації персоналу на інноваційних засадах повинен відбуватися шляхом впровадження елементів опосередкованої дії: покращення умов праці, використання зручного робочого графіка, створення умов для всебічного розвитку, навчання та просування персоналу, побудови сприятливого морально-психологічного клімату в колектив та сильної корпоративної культури. З іншого боку треба використовувати засоби прямої дії на співробітників: розвиток системи справедливого та прозорого

матеріального заохочення, широке використання нематеріальних стимулів та нестандартних методів мотивації [52; 53; 67; 76].

Більшість керівників уже змогли переконатися у важливості ведення ефективної і соціально адаптованої політики роботи з персоналом. Сьогодні на перший план виходить безпосередня взаємодія зі своїми підлеглими і можливість почути їх потреби, правильно оцінити можливості, розподілити завдання і надати необхідну підтримку і допомогу [5, с. 3].

При створенні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам слід використовувати не лише класичні теорії мотивації, але й особливості менталітету українського народу. З урахуванням поточної ситуації в світі та особливостей економічного й функціонального розвитку її структур можна дійти висновку, що ера мотивації, заснована виключно на фінансовому стимулюванні, поступово залишається в минулому. Проте проблема мотивації на практиці може залишатися актуальною ще тривалий час, чекаючи на своє вирішення. Сучасне суспільство стоїть перед новими викликами, що вимагають інноваційних підходів до мотивації працівників.

Аналіз наукової літератури дає підстави брати до уваги різні дієві методи мотивації персоналу.

Основними компонентами організаційно-економічних регуляторів трудової мотивації є: удосконалення організаційної структури і систем внутрішнього фірмового управління, перехід на принципи і методи стратегічного управління; розробка і впровадження методів об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності, гнучких, ефективних систем оплати і стимулювання, що забезпечують їх взаємозв'язок з кінцевими результатами праці; сприяння розвитку трудового суперництва, впровадження прогресивних форм організації праці, що створюють змагальне середовище в трудовому колективі, його націленість на високі результати; забезпечення продуктивної зайнятості працівників, створення нових робочих місць; підтримка сприятливих санітарно-гігієнічних умов і безпеки праці та ін.

До соціально-психологічних методів управління трудовою мотивацією відносять такі фактори: забезпечення реальної участі працівників в управлінні власністю, капіталом і виробництвом; соціальна підтримка працівників, постійне вивчення їх потреб у соціальному захисті; розробка і практична реалізація ефективних систем визнання трудових заслуг; створення необхідних умов для професійного зростання; організація системи безупинного навчання і перенавчання персоналу; створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, що сприяє гармонізації між особистих і між групових відносин та ін.

Адміністративно-правові методи регулювання трудової поведінки і мотивації працівників включає наступні компоненти: забезпечення соціальних гарантій і прав людини відповідно ратифікованим Україною міжнародним нормам (Конвенціям і Рекомендаціям МОП); дотримання національного законодавства, що регулює діяльність суб'єктів господарства власності, трудового права, діючих нормативно-правових документів з соціального захисту працівників, охороні праці; розробка локальних директивно-нормативних актів, що регулюють виробничий і соціальний розвиток трудового колективу та ін.

На кожному підприємстві потрібно запровадити індивідуальний підхід щодо створення діючого мотиваційного механізму і вибору його пріоритетних компонентів з урахуванням специфічних умов діяльності і проблем, що виникають у сфері трудових відносин.

Беручи до уваги результати експериментального дослідження, ми ставили за мету розробити тренінгову програму для керівників щодо соціально-психологічних умов використання індивідуального підходу до мотивації персоналу в бізнес-організації.

Мета тренінгу: розкрити тему мотивації персоналу та спонукати керівників застосовувати індивідуалізовані методи для мотивації працівників.

Завдання тренінгу:

1. Аналіз учасниками актуальних методів мотивації персоналу, які вони використовують у професійній діяльності.
2. Формування плану розвитку та вдосконалення підходів до мотивації персоналу в професійній діяльності учасників.
3. Виробити навички застосовувати індивідуалізовані методи мотивації персоналу.

Заняття №1

Тема: Організаційна культура як фактор мотивації персоналу.

Мета: ознайомити учасників з принципами організаційної культури як фактора мотивації персоналу. Проаналізувати організаційну культуру їхньої організації. Створити план розвитку організаційної культури на їхньому підприємстві.

Матеріал: записники, ручки, олівці.

Знайомство учасників: коротко представитись та висловити очікування від тренінгу.

Теоретичний блок

Важливою складовою вирішення практичних задач в області посилення трудової мотивації працівників є організаційна культура. Не можна чекати від працівників повної віддачі, якщо вони не об'єднані загальними ідеалами, ідеєю, що поєднує, базовими принципами, цінностями і переконаннями, ідеологією управління, єдиними віруваннями, чеканнями і нормами. Усе перераховане вище і складає основу організаційної культури підприємства (організації).

Організаційна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив стійкого розвитку всієї системи в цілому.

До елементів організаційної культури відносяться:

1. Цінності, які підтримуються у колективі. Вірування, цінності, мотиви.
2. Стратегія. Довгострокові плани організації для досягнення її головної мети.

3. Структура. Елементи організації, які підтримують довгострокову стратегію, ієрархія, влада, повноваження.
4. Система. Система комунікацій, прийняття рішень, управлінська інформаційна, компенсацій винагород, система преміювання, система постановки цілей та ін..
5. Персонал. Характеристики і здібності людських ресурсів.
6. Стиль. Тенденції і однакові елементи поведінки членів організації.
7. Навики, їх створення, розвиток і управління. Це ті навики, які співробітники застосовують в організації, включаючи управління конфліктами, змінами та ін.

Метою організаційної культури є забезпечення високої ефективності праці на базі формування діючої системи мотивації працівників, виховання в персоналу відношення до підприємства (організації) як до свого будинку, розвитку здібності і у ділових, і в особистісних відносинах спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми на основі взаємної поваги і довіри. Культура об'єднує людей, затверджує цінності і регламентує певні способи діяльності, вона виконує дві важливі задачі: згуртувати співробітників і визначити, як вони повинні ставитися один до одного; допомогти організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Термін “організаційна культура” не є єдиним, що позначає “дух” організації. У науковій літературі як синоніми вживаються також такі поняття, як “ідеологія організації”, “корпоративна культура”, “ділова культура” і ін. Організаційна культура визначає, яка поведінка працівника є значущою, цінною для підприємства (організації).

На формування організаційної культури впливають не тільки внутрішні, але і зовнішні стосовно підприємства (організації) фактори: релігія, менталітет народу, рівень розвитку культури й економіки та ін. Організаційна культура, в свою чергу, пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, є одночасно і продуктом життєдіяльності підприємства, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності.

Найбільш популярною є класифікація Ф. Харріса і Р. Морана, які пропонують розглядати конкретну корпоративну культуру на основі десяти характеристик:

1. Усвідомлення себе і своєї ролі в організації (у одних культурах цінується стриманість і приховування працівником свого внутрішнього настрою і проблем, в інших – заохочується відкритість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань; в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, в інших – через індивідуалізм).
2. Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації та ін.).
3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (уніформи, ділові стилі, використання косметики та ін.).
4. Звички і традиції пов'язані з харчуванням працівників (наявність або відсутність столових, участь організації у оплаті розходів на харчування та ін.).
5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ставлення до часу як до важливого ресурсу, дотримання параметрів організаційної діяльності).
6. Взаємовідносини між людьми (вплив на міжособистісні відносини таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, досвід, знання, дотримання формальних вимог етикету, ступінь формалізації відносин, прийняті форми вирішення конфліктів).
7. Цінності і норми (перші являють собою сукупність уявлень про те, що добре, а що – погано; другі – набір припущень і очікувань у відношенні до певного типу поведінки).
8. Світогляд (віра / відсутність віри у справедливість, успіх; ставлення до взаємодопомоги, етичної поведінки та ін.).
9. Розвиток і самореалізація працівника (творча обстановка чи жорстка рутина; визнання обмеженості людини або акцент на його потенції до росту).
10. Трудова етика і мотивування (ставлення до роботи як до цінності або повинності; відповідальність або байдуже ставлення до результатів своєї праці,

ставлення до свого робочого місця; планування професійної кар'єри працівника в організації).

Інтерактивний блок

Завдання 1: занотувати, які елементи організаційної культури, є впроваджені у діяльності їхньої організації, а які ні. Відповідь озвучити та обґрунтувати.

Завдання 2: сформулювати список характеристик корпоративної культури (на основі класифікації Ф. Харріса і Р. Морана), які найближчим часом хотіли б розвивати, в рамках діяльності вашої організації. Результатом поділитись, розповівши усім учасникам.

Завдання 3: На основі списку створеному у завданні 2 створити план розвитку організаційної культури на їхньому підприємстві.

Підведення підсумків: обговорення результатів тренінгу.

Заняття № 2.

Тема: Методи мотивації в управлінні.

Мета: ознайомити учасників із теоретичними аспектами методів мотивації в управлінні. Випробувати їх дієвість у рольових іграх та завданнях.

Матеріал: записники, ручки, олівці, дошка або фліпчарт для записів.

Привітання учасників: привітатись з учасниками та отримати зворотній зв'язок, які результати вдалось отримати використовуючи здобуте на попередньому занятті.

Теоретичний блок

Поняття про методи мотивації

Методи мотивації - це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони припускають використання управлінським апаратом фірми різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності. Мотиваційні методи класифікують по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видах потреб, спрямованості й т.д. Керівникам варто застосовувати їх у практичній діяльності не як розрізнені й самостійні

способи мотивації, а як цілісну систему. Розглянемо методи мотивації деяких категорій працівників, неекономічні методи мотивації й методи задоволення основних потреб підлеглих.

Неекономічні методи мотивації.

Усі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні і морально-психологічні. До організаційних методів мотивації відносять:

- мотивацію участі працівників у справах фірми (тобто їм надається право голосу при розв'язанні ряду проблем, як правило, соціального характеру);
- програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивацію перспективою;
- гуманізацію праці (збагачення змістовності праці; створення сприятливих умов для роботи; демократизація управління, в тому числі, делегування повноважень, раціоналізація режимів праці і відпочинку, організація кімнат психологічного розвантаження);
- розвиток трудової змагальності;
- посилення діяльності внутрішньозаводських засобів масової інформації і виховання;
- розробку і впровадження принципів корпоративної культури;
- організацію роботи зі збору зауважень і пропозицій працівників;
- мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої праці, що відповідає їхнім особистим інтересам і схильностям, із широкими перспективами посадового і професійного росту, а також дозволяє проявляти їх творчі здатності, здійснювати контроль над ресурсами і умовами власної праці (коли кожний по можливості повинен бути сам собі шефом).

Морально-психологічними методами посилення трудової мотивації є: гласне визнання заслуг; усне вираження подяки керівниками; вираження подяки в наказах; вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо і т.д.; поздоровлення з ювілеями; фотографії на дошках пошани, у музеях, на буклетах і т.д.; відвідування робочих місць кращих

працівників вищими керівниками; повага і довіра; схвалення і підтримка; негативне підкріплення (осудження, докір, покарання); спілкування співробітників.

Будь-які мотивуючі впливи повинні бути ретельно продумані і співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника.

Інтерактивний блок

Завдання 1. Проаналізувати, які організаційні методи мотивації персоналу учасники використовують у своїй професійній діяльності. Скласти список, які саме хотіли б застосовувати додатково та чому. Результати озвучити усім учасникам тренінгу.

Завдання 2. Поділитись на групи по 3-4 чоловіка. Обговорити та колективно вибрати 6 морально-психологічних методів посилення трудової мотивації, із наведених у теоретичному матеріалі, які на їхню думку, є найдієвішими. Через 20 хвилин роботи у групах, з кожної команди один представник записує обрані методи на дошці/фліпчарті та аргументує чому вони вибрали саме ці методи.

Завдання 3: скласти список методів мотивації, які учасники планують впровадити у професійну діяльність. Результати озвучити.

Підведення підсумків: обговорення результатів тренінгу.

Заняття № 3.

Тема: Методи нематеріальної мотивації персоналу

Мета: ознайомити учасників з теоретичним матеріалом про методи нематеріальної мотивації персоналу. Випробувати їх дієвість у рольових іграх та завданнях.

Матеріал: записники, ручки, олівці.

Привітання учасників: привітатись з учасниками та отримати зворотній зв'язок, що вдалось використати на практиці із пройденого у попередньому занятті.

Теоретичний блок

Методи нематеріальної мотивації персоналу. Ознайомлення з методами нематеріальної мотивації, такими як: похвала, навчання працівників, роз'яснення мети компанії, кар'єрне зростання та перспектива розвитку, додаткові привілеї, участь у житті працівників, елементи гри, корпоративна культура.

Низька мотивація персоналу та відсутність інтересу до роботи - одна з найактуальніших проблем сьогодення. В багатьох компаніях можна спостерігати синдром “вигорання персоналу”: робітники втрачають будь-яке бажання працювати. Вони перестають виявляти ініціативу, не хочуть брати відповідальність за свою сферу діяльності і намагаються ухилитися від виконання доручень. В результаті значно знижується продуктивність та ефективність усієї компанії.

Щоб виправити ситуацію та повернути працівникам інтерес до роботи, керівники намагаються весь час знаходити та впроваджувати різні методи та інструменти підвищення мотивації персоналу. Мотивуючи персонал, ми хочемо зробити так, щоб наші працівники перейнялися метою, ідеями та завданнями, які стоять перед ними. Ми хочемо, щоб вони самі прагнули виконувати отримані доручення, відповідати за стан справ у своїй галузі і зробити її краще.

Інтерактивний блок

Завдання 1: скласти список нематеріальних методів мотивації, які вони застосовують для мотивації підлеглих співробітників. Поділитись результатом з учасниками тренінгу.

Завдання 2: Рольова гра. Учасники розділяються попарно, один у парі грає роль керівника, другий роль підлеглого. Завдання учасника і ролі керівника, застосувати озвучені у теоретичному розділі методики. Наприклад: похвалити підлеглого за досягнення, описати перспективу навчання або кар'єрного зростання працівнику, перспективу розвитку, роз'яснити мету компанії, розповісти про додаткові привілеї, дізнаватись інформацію про життя працівника.

На підготовку виділяється 5 хвилин. Учасники вибирають які методи нематеріальної мотивації будуть застосовувати. Починають гру. Через 10 хвилин міняються ролями і ще 10 хвилин грають.

Завдання 3: скласти список методів, які учасники планують застосовувати у своїй діяльності керівника. Аргументувати чому саме ці методи.

Підведення підсумків: обговорення результатів тренінгу.

Заняття № 4

Тема: Фактори, які негативно впливають на трудову активність працівників.

Мета: ознайомити учасників з теоретичним матеріалом про фактори, які негативно впливають на трудову активність працівників. Опрацювати отриману інформацію у кейсах та завданнях.

Матеріал: записники, ручки, олівці.

Привітання учасників: привітатись з учасниками та отримати зворотній зв'язок, що вдалось використати на практиці із пройденого у попередніх заняттях.

Теоретичний блок

Розробляючи діючу систему трудової мотивації, менеджер повинен враховувати основні психологічні фактори, що негативно впливають на трудову активність працівників. До них можна віднести наступні:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівництва;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- недолік необхідної інформації;
- надмірна сухість і недолік уваги керівника до потреб підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне вирішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником;
- недостатній рівень турботи про мотивацію співробітника.

Зазначені вище фактори підривають у працівника почуття впевненості в собі, у стабільності свого становища і можливості подальшого кар'єрного зростання.

У спеціальній науковій літературі за даною проблемою виділяють шість основних стадій зниження трудової мотивації: розгубленість, роздратованість, подвійна роль (підсвідомі надії), розчарування, втрата готовності до співробітництва і заключна стадія.

Перша стадія (розгубленість) характеризується симптомами стресового стану, пов'язаного з нерозумінням працівником причин сформованої ситуації. Пошук відповідей на такі питання: «Що відбувається? З ким чи з чим це пов'язано?» - викликають стан нервової напруженості, хоча воно на цій стадії ще помітно не позначається на результатах трудової діяльності.

Друга стадія – роздратування. Якщо працівник одержує суперечливу інформацію чи почуває, що ситуація не поліпшується, то він починає дратуватися. Суть його поведінки на цій стадії можна виразити наступними словами: “Я розізлився і не згодний миритися зі сформованою ситуацією”.

Третя стадія – подвійна роль (підсвідомі надії). Становище погіршується. Підлеглий як і раніше роздратований і починає приховувати службову інформацію від керівника, сподіваючись на його промах. Він уникає прямих контактів, хоча свою роботу поки ще виконує.

Четверта стадія – розчарування. На цій стадії пропадає інтерес до роботи, страждають такі почуття, як впевненість у повазі з боку підлеглих і усвідомлення свого авторитету.

П'ята стадія – втрата готовності до співробітництва. Відношення працівника до праці на цій стадії можна позначити словами: “Ця не моя справа”. Він чітко обмежує свої обов'язки, намагаючись їх максимально звузити. Відносини з навколишніми погіршуються, розлад переноситься на весь колектив. Мотивація до праці ще більш знижується, порівняно з попередньою стадією.

Шоста стадія – заключна. Людина остаточно розчарується у своїй роботі і може відмовитися від своєї посади чи перейти на інше місце.

Для досягнення високого рівня мотивованості персоналу необхідне проведення ретельно спланованої і систематично проведеної роботи з поліпшення виробничих взаємин, зниженню рівня конфліктності й створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Інтерактивний блок

Завдання 1: скласти список факторів, які негативно впливають на трудову активність працівників, котрі ви помічали у діяльності вашої організації. Озвучити отриманий результат.

Завдання 2: учасники діляться на групи по 4-5 чоловік. Обирають два із найскладніших, на їхню думку, факторів, які негативно впливають на трудову активність працівників організації.

Вирішують кейс: «вони є топ-менеджерами великої дистрибуційної компанії. У роботі керівників середньої ланки систематично проявляються 2 фактори (ті, котрі вони обрали), які негативно впливають на мотивацію персоналу та призводять до зростання рівня плинності кадрів. В цілому результати роботи керівників вас влаштовують. Необхідно розробити методи, які дозволять викоринити обрані фактори негативного впливу на трудову активність працівників».

На вирішення завдання надається 20 хвилин, після чого з кожної команди один представник коротко (3-5 хвилин) презентує знайдені рішення для всіх учасників тренінгу.

Завдання 3: проаналізувати та занотувати, які зміни у професійній діяльності планують зробити учасники для зменшення впливу на підлеглих факторів, що знижують трудову активність.

Підведення підсумків: обговорення результатів тренінгу.

Заняття № 5

Тема: Методи задоволення основних потреб персоналу. Важливість індивідуалізованих підходів до мотивації персоналу.

Мета: ознайомити учасників з теоретичним матеріалом по темі. Опрацювати отриману інформацію у кейсах та завданнях.

Матеріал: записники, ручки, олівці.

Привітання учасників: привітатись з учасниками та отримати зворотній зв'язок, що вдалось використати на практиці із пройденого у попередніх заняттях.

Теоретичний блок

Приведемо основні методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу.

Фізіологічні потреби: надавати працівникам невисоку оплату праці, яка забезпечує виживання; пропонувати людям гарні умови праці з погляду освітленості, рівня шуму, температури й т.п.

Потреби в безпеці і захищеності: створити ясну і надійну систему соціального страхування; застосовувати чіткі й справедливі правила регулювання діяльності працівників; оплачувати працю вище прожиткового мінімуму; не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і здійсненню ризикованих дій; забезпечувати гарантії стабільної роботи, медичного обслуговування, одержання пенсій; забезпечувати можливості навчання і освіти для створення стабільності в роботі.

Потреби в причетності й приналежності: використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури (уніформа, прапор, гімн фірми, ритуали, традиції, обряди); надавати співпрацівникам таку роботу, щоб дозволяла їм спілкуватися; створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди; конструктивно працювати з виниклими неформальними групами, не перешкоджати їх існуванню, якщо вони не наносять організації збитку; створювати умови для соціальної активності членів організації поза її рамками; періодично нагадувати співпрацівникам, які займають невисокі посади, що керівництво і колеги їх цінують.

Потреби в повазі й визнанні: пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву, відповідальну роботу; ставитися до співпрацівників і підлеглих з

повагою; високо оцінювати виявлену ініціативу, творче відношення до справи, використовувати різні форми вираження визнання заслуг підлеглих; залучати підлеглих до формулювання цілей організації й виробленню рішень, прислухатися до їхньої думки; делегувати підлеглим додаткові завдання і повноваження; сприяти просуванню підлеглих по службових сходах, забезпечувати можливості навчання і перепідготовки, які підвищують рівень їхнього професіоналізму; забезпечувати гідні, комфортні умови на роботі, адекватну оплату праці, зовнішні символи службового статусу (назви посад, титули, звання).

Потреби підлеглих у самовираженні: забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їхній потенціал; доручати підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі, надавати більшу волю у виборі засобів вирішення завдань; заохочувати і розвивати в підлеглих творчі здатності, залучати їх до роботи, яка вимагає винахідливості; залучати підлеглих до суспільної діяльності в організації.

Керівник повинен ретельно спостерігати за підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби рухають ними. Тому що згодом ці потреби змінюються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективною увесь час. Тому важливо періодично проводити бесіди із співробітниками, виявляти їх стимули та мотиви. Потрібно знаходити ті мотиваційні чинники, які важливі саме для них. Цікавитись життям людини та вбачати індивідуальність її особистості.

Інтерактивний блок

Завдання 1: Проаналізувати які саме потреби людина має можливість задовільнити працюючи у вашій організації. Скласти занотований список. Результатами поділитись з учасниками.

Завдання 2: учасники діляться на групи по 3-4 людини. Потрібно вирішити наступний кейс: «уявіть, що ви топ-менеджери ІТ-компанії, яка

стрімко розвивається та має запити від клієнтів на декілька масштабних да довготривалих проєктів. Ви розумієте що для їх реалізації вам необхідні:

- а) висококваліфіковані працівники, так як складність завдань висока;
- б) оскільки галузь діяльності досить специфічна, необхідно мінімізувати плинність кадрів, так як висока плинність загрожує недотриманню термінів реалізації проєкту.

Нещодавно прийнятий на роботу HR-менеджер запропонував ідею впровадити індивідуалізовані методи мотивації для тих співробітників, які будуть працювати над цими проєктами.

Ваше завдання проаналізувати, наскільки індивідуалізовані методи мотивації персоналу допоможуть вирішити завдання із працівниками для проєкту, та прийняти рішення про їх впровадження».

Команді виділяється 30 хвилин на опрацювання кейсу. Після цього від кожної команди 1 представник презентує результат.

Завдання 3: занотувати перелік змін, які планують запровадити у своїй професійній діяльності.

Підведення підсумків: обговорення результатів тренінгу.

Висновки до розділу 3

Проведення бізнес-діяльності, її ефективність та прибутковість потребують знань методів мотивації персоналу та вмінь застосовувати їх на практиці, що є запорукою успішної та прибуткової організації. Важливу роль відіграють індивідуалізовані методи мотивації персоналу, адже вони сприяють професійній самоактуалізації працівників, а це є підґрунтям для надійного та результативного колективу.

Соціально-психологічний тренінг як інтерактивний метод навчання та розвитку, що використовує активні вправи (рольові ігри, дискусії, моделювання ситуацій) для формування у учасників соціальних навичок, емоційної регуляції, ефективної комунікації, самопізнання та професійно важливих якостей, сприяє усвідомленню керівниками бізнес-організацій цінності індивідуального підходу при мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичний аналіз індивідуального підходу до мотивації персоналу як соціально-психологічного чиннику професійної самоактуалізації; розкрито види, форми та функції методів мотивації персоналу в бізнес-організаціях; розкрито роль індивідуалізованих способів стимулювання ефективної роботи та професійного розвитку працівників; здійснено соціально-психологічний аналіз сучасних методик. Експериментально досліджено досвід підприємців/бізнесменів/самозайнятих осіб щодо використання ефективних методів та індивідуального підходу до мотивації персоналу у сфері трудової діяльності; розроблено методичні рекомендації щодо застосування індивідуалізованих методів мотивації персоналу.

Різноманіття методів мотивації дають змогу власникам та керівникам використовувати саме ті підходи, які їм видаються найбільш дієвими у бізнес-діяльності. Індивідуалізовані методи, як інструмент мотивації, дають змогу ще більш ефективно стимулювати персонал до підвищення результатів праці. Вони дають можливість під іншим кутом побачити співробітника, як особистість, зрозуміти його життєві цінності, стимули та мотиви, сприяти професійному росту та розвитку.

Жоден бізнес не може досягти мети діяльності без кваліфікованого, злагодженого та вмотивованого колективу. Під індивідуалізованими методами мотивації, як соціально-психологічними чинниками, вбачається створення сприятливих умов для професійної самоактуалізації кожного співробітника.

Бізнесмени, підприємці та самозайняті особи Тернопільщини розуміють переваги індивідуалізованих підходів для стимулювання співробітників. Більшість усвідомлюють, що вони сприяють збільшенню прибутковості бізнес-діяльності, зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеністю працівників роботою.

Мотивація потребує науково-практичного забезпечення, наполегливості й терпіння від підприємця, бажання навчатися та впроваджувати нові підходи у бізнесі. Розширюючи способи якими можуть та вмють мотивувати персонал,

власники(-ці) бізнесу будуть спроможними вирішувати навіть складні бізнес-завдання.

Отримані результати актуалізують необхідність упровадження у бізнес-середовищі Тернопільщини розробленої у ході дослідження тренінгової програми для керівників щодо використання індивідуального підходу до мотивації персоналу в бізнес-організація задля розвитку умінь використовувати дієві, ефективні та сучасні методи стимулювання працівників.

Перспективи подальших досліджень також вбачаємо в експериментальному дослідженні психологічних детермінант та регуляторів індивідуалізованих методів мотивації, як умов успішної бізнес-діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

6. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Психологічні механізми ефективного управлінського персоналу: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 48 с.
7. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. №1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14.
8. Афанасьєва Н. Є., Перелигіна Л. А. Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу : навчальний посібник. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4053/1/МСПТ%20навчальний%20посібник.pdf>
9. Бала В. В., Мацак А. Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. Економічний форум. Луцьк, 2014. № 3. С. 136-144.
10. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern economics. 2018. № 8. С. 6-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_8_3.
11. Березюк Т. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. Психологія: реальність і перспективи. 2024. 23. С. 5-12.
12. Брюховецька О. В., Клєсман О. В. Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. 34 (1). С. 43-52.
13. Бутрин В., Гладюк Н.М., Кузьма Х.В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 69, 2022. С. 80-86.
14. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.

15. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 86. №1. С. 134–140. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134 .

16. Васюта В., Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. №1 (86). С. 134-141.

17. Волошенко М. Етапи професійного саморозвитку особистості. Social Work and Education. 2023. Vol. 10. №3. P. 336-347. DOI: 10.25128/2520-6230.23.3.7. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/30748> .

18. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Х.: ХНУМГ. ім. О. М. Бекетова, 2013. 111 с.

19. Гладюк Н.М., Кузьма Х.В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного інверситету. Економічні науки. № 69, 2022. С. 80-86. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

20. Глоба М.С. Теорія набутих потреб Макклеланда. В2 маркетинг. Збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 27-29.

21. Грабішук С. В., Безверхий О. С. Моделі самоактуалізації в сучасній психології. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Психологічні науки. 2017. 1. С. 56-61.

22. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК». 2007. 184 с.

23. Грись А. М., Максименко М. Ю., Моторна Т. М. Емоційні чинники самоактуалізації як механізми активізації особистісних ресурсів. Актуальні проблеми психології. 2018. Т 11: Психологія особистості. С. 45-54.

24. Гутиря М., Кононова М. Чинники професійної самоактуалізації майбутніх психологів у процесі фахової підготовки. Вісник Львівського університету. Серія : Психологічні науки. 2021. Вип. 11. С. 56-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups_2021_11_10 .

25. Гуторов О.І., Абраменко П.О. Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2013. № 8. С. 10-17.

26. Данилюк І. В., Буркало Н. І. Психологічні особливості самоактуалізації особистості. Психологічний часопис: науковий журнал / за ред. С. Д. Максименка. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України. 2020. Т. 6. Вип. 2. С. 183-192.

27. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №3 (55). С. 94–100.

28. Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. 74 (1). С. 112-118.

29. Жигайло Н.І., Кохан М.О., Данилевич Н.М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.

30. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Х. : Вид-во ХНЕУ. 2005. 132 с.

31. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. К. : Либідь. 2002. 304 с.

32. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. 45 с.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

33. Захаров І. Кізь О. Дослідження індивідуально значущих методів мотивації персоналу бізнес-організації. Colloquium-journal. 71 (264), Cześć 1. (Warszawa, Polska). С. 84-88.

34. Захаров І., Кізь О. Мотиваційний профіль персоналу бізнес-організацій Тернопільщини. Глобальний світ: виклики сьогодення: кол. моногр. Розділ третій. Економіка, макркетинг та міжнародні відносини. 2025, С.

35. Звіт за результатами аналізу найкращих практик бізнесу з економічного уповноваження жінок під час повномасштабної російської війни проти України.
URL:

https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/202308/best_practice_analysis_private_sector.pdf

36. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 2. С. 45-48.

37. Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. Молодий вчений. 2024. 1 (125). С. 79-84.

38. Іванова Н. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. Вісник Національного університету оборони України. 2021. С. 20-27.

39. Ігнат'єва І. А., Лебідь Д. А. Трансформація мотивації в сучасній теорії менеджменту. Рекомендовано до друку Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія». 2025. П. №4. 370.

40. Кальницька Ю. С. Перші соціально-психологічні теорії в Західній Європі та їхній вплив на українських мислителів другої половини ХІХ – початку ХХ ст. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2011. Вип. 26. С. 30-43.

41. Каньоса Н. Г. Ціннісно-смилова регуляція особистості у сфері професійних досягнень. Педагогічна освіта: теорія і практика. 2020. 28. С. 254-264.

42. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія]. К. : ІПК ДСЗУ. 2007. 155 с.

43. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: Монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.

44. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія /за наук. ред. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

45. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Впровадження програм особистіснопрофесійного розвитку персоналу на промислових підприємствах. Міжрегіональний науково-практичний семінар з організаційної та економічної психології «Психологічний супровід процесу підготовки персоналу на

промислових підприємствах» (22 травня 2013 року, м. Запоріжжя): Запоріжжя, ЗНУ, 2013. С. 25-28. 38.

46. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. Організаційна психологія. Економічна психологія. Науковий журнал за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К. 2015. № 3. С.44-51.

47. Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини. Реалізація Рамкової програми ООН «Захист, повага і засоби захисту» (Схвалені резолюцією Ради ООН з прав людини № 17/4 від 16 червня 2011 року). 38 с.

48. Кізь О. Б. Підготовка психологів бізнесу та управління до упровадження гендерночутливої корпоративної політики у компаніях України. Теорія і практика підготовки конкурентоспроможного фахівця як вектор освітніх парадигм : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (29-30 вересня 2022 року, м. Тернопіль). Тернопіль : Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, 2022. С.114–121

49. Кізь О. Теоретико-методолічні засади дослідження нетворкінгу в бізнес-діяльності. Магістерський науковий вісник Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2023. Вип. 41. С. 91-96.

50. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НУ«ОА». 2016. № 2 (30). С. 34–37.

51. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. №2. С. 180-184.

Климчук В. О

52. Климчук В. О. Експериментальне дослідження явища «мотиваційного зараження». Соціальна психологія. 2005. №3 (11). С. 59-71.

53. Климчук В. О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації. Соціальна психологія. 2008. №6 (32). С. 70-77.

54. Кобильнік Л. М. Психологічні особливості самоактуалізації особистості в професіях різного рівня соціального престижу. Modern science and education: problems and development prospects / Edited by Jakub Świerzawski and Iryna Ostopolets. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology. Katowice Monograph 51. Publishing House of University of Technology. Katowice. 2022. p.25-45.

55. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. 40.

56. Колот А. М. Мотивація персоналу К. : КНЕУ. 2002. 337 с. 11.

57. Коpecь Г.Р., Лесків М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. Львів, 2006. С. 232-239.

58. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.

59. Корпоративна відповідальність поважати права людини в умовах внутрішнього переміщення: гендерний компонент. Методичне керівництво / Олена Уварова, Марія Ясеновська. Харків, 2020. URL: <https://rm.coe.int/pubalter-genderbusiness/16809f2b00>

60. Кревська О. О. Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. Психологічні перспективи. Випуск 30. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т імені Лесі Українки. 2016. С. 86-95.

61. Кревська О. О. Мотиваційні чинники професійної самоефективності особистості. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2018.

62. Кревська О. О. Самоефективність як одна з основ мотивації політичної компетентності особистості. Наук. вісн. Херсон. держ. унту. Серія: Психологічні науки. Херсон. 2016. Вип. 5. Т. 1. С. 86-91.

63. Кревська О.О. Мотиваційні детермінанти політичної компетентності особистості: феномен самоефективності. Перспективні напрямки розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук: зб. тез наук.-практ. конференції. Харків: Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень». 2016. С. 76-80.

64. Лазебний І. В. Мотивація персоналу приватного підприємства до дотримання норм у сфері охорони праці: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 054 "Соціологія" / наук. керівник О. С. Сорокіна. Запоріжжя: ЗНУ. 2025. 79 с.

65. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 3, Т. 1. С. 78 – 83.

66. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації. Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2018. № 3(40). С. 112 – 123.

67. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис. Вісник Черкаського університету. 2017. № 4, Ч. 1. С. 55 – 62.

68. Маклаков С.М., Дудко С.В., Сало А.В. Інвестування у безперервний освітньо-професійний розвиток населення як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки. Фінансовий простір. Міжнародний науково-практичний журнал. 2016. № 4. С. 78 – 87. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/main/uk/24>

69. Максименко С. Д., Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Філь О. А. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності. Актуальні проблеми психології. Т.1 : Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ: Міленіум, 2005, частина 14. С. 19-27.

70. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2018. № 4 (47). С. 94–98.

71. Мельник Л. С. Мотиваційні чинники самовизначення. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2020. № 47. С.10–14.

72. Мирошниченко Ю. В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_19 .

73. Міценко Н. Г., Різник Д. В. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування : монографія; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. 273 с.

74. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», 2020. 2 (58). С. 103-111.

75. Орап М. О. Конкурентоспроможність особистості vs конкурентоспроможність фахівця. Теорія і практика підготовки конкурентоспроможного фахівця як вектор освітніх парадигм: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (29-30 вересня 2022 року, м. Тернопіль). Тернопіль: ТНПУ ім. В.Гнатюка, 2022. С. 184-187.

76. Орап. М., Вовк В. Теоретико-практичні засади моделі розвитку конкурентоспроможності фахівця. Психологія: реальність і перспективи. Збірник наукових праць РДГУ. № 19 (2022). С. 80-93. URL: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i19.315>

77. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Плай, 2001. 695 с.

78. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46 .

79. Психологія спілкування : навч. посіб. / Л. О. Савенкова, В. В. Стадова, Л. Л. Борисенко та ін. ; за ред. Л. О. Савенкової ; М-во освіти і науки України,

ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 309 с.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/97412875-495c-43b6-b358-b425073db58a/content>

80. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. Вісник економічної науки України. 2011. № 1 (19). С. 133-136.

81. Розвиток внутрішньої мотивації студентів засобами психологічного тренінгу. Вища освіта в медсестринстві: проблеми і перспективи: матеріали II Всеукр. науково-практичної конференції «Вища освіта в медсестринстві: проблеми і перспективи» / за ред. В. Й. Шатила. Житомир: Полісся. 2011. С. 117-120.

82. Рутіна Ю. В. Професійна самоактуалізація особистості. Актуальні проблеми психології. 2012. 1(45). С. 66-71.

83. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. (2023). Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практики Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи проєктного менеджменту в Україні. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2023. 38. С. 350-360.

84. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : монографія. Кіровоград : Пік. 2003. с. 18.

85. Тимошенко І., Соснін А. Мотивація особистості та людських ресурсів. Київ : Изд-во Европ. ун-та. 2002.

86. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу : монографія. Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 201 с. .

87. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 87-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2021_1_15 .

88. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. Аспекти публічного управління. 2013. № 1. С. 78-83.

89. Шутько Д. О., Ткалич, М. Г. Розробка та апробація методики з визначення рівня професійної самоактуалізації особистості. Проблеми сучасної психології. 2016. 2. С. 158-161.

90. Krevska O. O. The need aspect of motivation of political competence of personality. Area nauki. Lublin. 2017. № 1 (1). P. 57-65.



colloquium-journal

CERTIFICATE

uczestnika czasopisma naukowego, zeszyt № 71(264)
«Colloquium-journal»

Ihor Zakharov

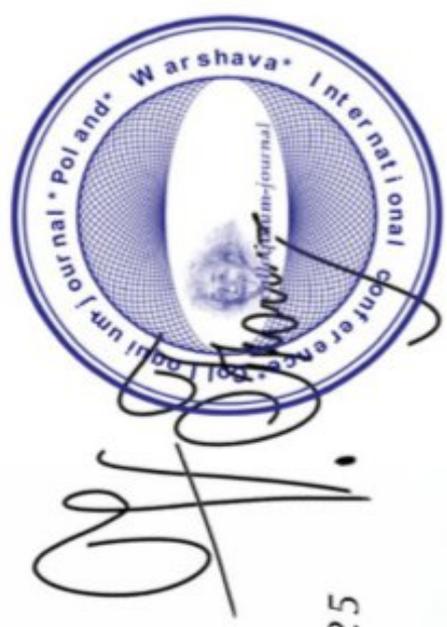
RESEARCH OF INDIVIDUALLY MEANINGFUL METHODS OF
MOTIVATION OF BUSINESS ORGANIZATION PERSONNEL



INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Redaktor naczelny
Pawel Nowak

20.12.2025



Ми цінуємо Ваш досвід і запрошуємо взяти участь у дослідженні

«МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ»

Метою дослідження є з'ясування досвіду підприємців/бізнесменів/самозайнятих осіб щодо використання ефективних методів та індивідуального підходу до мотивації персоналу у сфері трудової діяльності.

Дослідження є анонімним і ми гарантуємо повну конфіденційність наданої Вами інформації.

Ваше Ім'я (вказіть за бажанням):

Ваша посада, обов'язки:

Ваша стать:

- Чол.
- Жін.

Зазначте Вашу освіту:

- базова загальна середня освіта (9 класів);
- повна загальна середня освіта (11 класів);
- професійно-технічна освіта - фаховий робітник (рівень профтехучилища);
- фахова передвища освіта - фаховий молодший бакалавр (рівень коледж);
- вища освіта: молодший бакалавр (короткий цикл вищої освіти);
- вища освіта: бакалавр;
- вища освіта: магістр;
- вища освіта: доктор філософії /доктор мистецтва
- вища освіта: доктор наук.

Сфера Вашої бізнес-діяльності:

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> виробництво | <input type="radio"/> консалтинг |
| <input type="radio"/> посередницька діяльність | <input type="radio"/> медіа послуги |
| <input type="radio"/> фінансова сфера | <input type="radio"/> реклама |
| <input type="radio"/> сфера торгівлі | <input type="radio"/> ІТ-технології |
| <input type="radio"/> сфера обслуговування | <input type="radio"/> Дизайн |
| <input type="radio"/> послуги | <input type="radio"/> фото/відео продакшн |
| <input type="radio"/> будівництво | <input type="radio"/> розробка програмного забезпечення |
| <input type="radio"/> медицина | <input type="radio"/> військова галузь |
| <input type="radio"/> освіта | <input type="radio"/> інше: |

Ваш бізнес – місцевий чи релокований у зв'язку із повномасштабним вторгненням росії на територію України?

- місцевий
- релокований

Яка організаційно-правова форма Вашого бізнесу:

- самозайнята особа

- фізична особа-підприємець (ФОП)
- приватне підприємство
- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
- товариство з додатковою відповідальністю
- командитне товариство
- акціонерне товариство (корпорації)
- бізнес-асоціація (БА)
- державне підприємство (ДП)
- інше:

1. Із перелічених мотиваційних чинників, оберіть 5, які для Вас найбільш важливі у власній професійній діяльності:
- цікава та корисна робота;
 - можливість самовдосконалення;
 - можливість творчо працювати і проявляти креативність;
 - доступ до влади в колективі, можливість впливати на рішення;
 - визнання в колективі, позитивна практика делегування повноважень;
 - психологічний клімат в колективі;
 - фізичні умови праці;
 - додаткове матеріальне заохочення окрім зарплати;
 - політика рівних прав і можливостей для всіх;
 - турбота про ментальне здоров'я.

2. Оберіть із перелічених 3 способи організації навчання і сприяння розвитку нових працівників, які Ви вважаєте найбільш ефективними:

- люди вчаться на робочому місці від більш досвідчених працівників;
- для нових співробітників організуються поодинокі навчальні заняття, курси, тренінги тощо;
- забезпечується можливість для нових працівників самостійно обирати напрямок та спосіб навчання та розвитку;
- існує діюча програма адаптації, навчання та розвитку нового персоналу;
- за кожним новим працівником закріплюється ментор, який допомагає адаптуватися, настановляє та ділиться досвідом.

3. Із перелічених нематеріальних методів мотивування персоналу у сфері професійної діяльності, оберіть 4 найважливіших, на Вашу думку:

- керівництво публічно визнає індивідуальний вклад кожного працівника в розвиток компанії;
- керівництво компанії «хвалить при всіх, лає наодинці»;
- керівництво компанії ставить цікаві нові завдання;
- надається більше відповідальності кожному члену команди;
- надається можливість для кар'єрного зростання в компанії;
- надаються можливості для навчання і підвищення кваліфікації;
- надаються можливості для всестороннього розвитку;
- надаються можливості для досягнення балансу між роботою і особистим життям.

4. Із наведених нижче морально-психологічних методів посилення трудової мотивації, виберіть 6, які Ви вважаєте найбільш значущими:

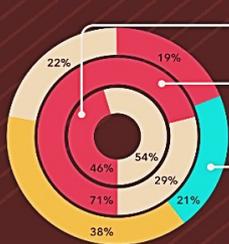
- гласне визнання заслуг;
- усне вираження подяки керівниками;
- вираження подяки в наказах;

- вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо тощо;
 - вираження подяки керівником «вічі у вічі»;
 - поздоровлення з ювілеями, днями народженнями;
 - фотографії на дошках пошани, у музеях, на буклетах і тощо;
 - відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками;
 - повага і довіра в колективі;
 - схвалення і підтримка;
 - негативне підкріплення за потреби (осудження, докір, догана, покарання);
 - спілкування співробітників.
5. Із економічних методів мотивації персоналу, наведених нижче, виберіть 5 найдієвіших, на Вашу думку:
- оплата праці та інші монетарні виплати (оплата праці забезпечує гарантований державою рівень і є не нижчою від середнього показника в галузі за відповідною професією та кваліфікацією);
 - безпека, ергономіка, комфорт робочого місця і приміщень;
 - наявність облаштованого бомбосховища/укриття (даний стимул введено з урахуванням воєнних дій на території України та результатів новітніх досліджень щодо безпеки персоналу);
 - безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації;
 - формування цифрових навичок і компетенцій та організація цифровізованого процесу праці;
 - творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання;
 - гнучкі графіки роботи;
 - забезпечення дистанційним робочим місцем;
 - корпоративна культура та соціальна згуртованість;
 - управління поведінкою та контроль за трудовою дисципліною;
 - заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках).
6. Оберіть із перелічених форм нематеріального стимулювання 5, які, на Вашу думку, мали б бути прописані в укладеному з Вами контракті/договорі:
- сприятливі умови організації праці і виробництва;
 - забезпечення продуктивної зайнятості (гарантовані обсяги роботи) і недопущення «простоїв», відпусток «за свій рахунок»;
 - нормування режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
 - безпечні умови і охорона праці;
 - турбота про житлово-побутові умови працівників (службове помешкання чи часткове відшкодування вартості оренди житла);
 - забезпечення відпочинку та культурного проведення дозвілля;
 - організація медичного обслуговування, оздоровлення, турбота про ментальне здоров'я;
 - участь у діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
 - забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
 - недопущення дискримінації та будь-якою ознакою та сексуальних домагань на робочому місці.
7. Які поради Ви б дали керівникам компаній задля посилення мотивації персоналу до ефективної професійної діяльності? _____
8. Чи вважаєте Ви важливим використання з боку керівництва компаній індивідуального підходу при мотивації персоналу:

- так
 - ні
9. Опишіть, у чому, на Вашу думку, можуть переважати за результативністю індивідуалізовані методи мотивації персоналу у порівнянні з методами, однаковими для всіх:

ДЯКУЄМО за виділений час та участь в опитуванні!

ТРУДОВИЙ БАРОМЕТР



Чи існує в Україні рівність між чоловіками і жінками?

•Так •Ні

Чи існують суто «жіночі» і суто «чоловічі» професії?

•Так •Ні

Чи стикалися з проявами дискримінації за ознаками статі?

•Стикалися особисто •Були свідками таких проявів проти інших осіб
•Не стикалися, але чули про такі випадки від інших осіб
•Не стикалися взагалі

Хто має більше можливостей в отриманні гідної зарплати?

•Чоловіки •Жінки •Немає різниці



Чи траплялись випадки, коли отримували меншу зарплату (або іншу винагороду), ніж особа іншої статі за виконання однакового обсягу роботи?

•Так •Точно не знаю, але маю таку підозру •Ні

Хто має більше можливостей у працевлаштуванні?

•Чоловіки •Жінки •Немає різниці

Чи зустрічали під час пошуку роботи вакансії з дискримінаційними вимогами?

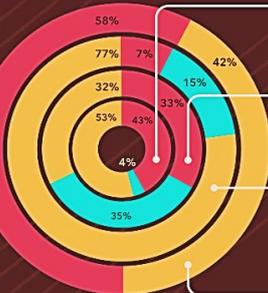
•Так •Важко сказати •Ні

Чи отримували відмову у працевлаштуванні через свою стать?

•Так •Важко сказати •Ні

Чи задавали респондентам на співбесіді або на робочому місці питання про плани щодо створення родини, народження дітей тощо?

•Так •Ні



На місці роботи опитаних умови праці:

•Кращі для жінок •Кращі для чоловіків •Однакові

Чи відчували перепони у виконанні професійних обов'язків/кар'єрному зростанні через сімейні обставини (догляд за дітьми, хворими членами родини тощо)?

•Так •Точно не знаю, але маю таку підозру •Ні

Хто має більше можливостей у кар'єрному зростанні?

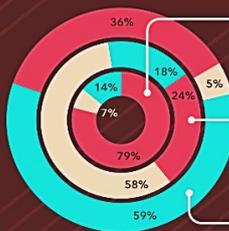
•Чоловіки •Жінки •Немає різниці

Чи стикалися з проявами насильства на робочому місці?

•Так, стикалися особисто •Не стикалися взагалі •Не стикалися, але чули про такі випадки від інших осіб
•Були свідками таких проявів проти інших осіб

Які заходи слід запровадити для протидії насильства на робочому місці в першу чергу?

•Дати в законодавстві чіткі визначення усіх проявів насильства
•Своя відповідь •Активізувати просвітницьку діяльність
•Посилити відповідальність кривдників



На місці роботи опитаних умови праці:

•Кращі для жінок •Кращі для чоловіків •Однакові

Чи відчували перепони у виконанні професійних обов'язків/кар'єрному зростанні через сімейні обставини (догляд за дітьми, хворими членами родини тощо)?

•Так •Точно не знаю, але маю таку підозру •Ні

Хто має більше можливостей у кар'єрному зростанні?

•Чоловіки •Жінки •Немає різниці

Чи стикалися з проявами насильства на робочому місці?

•Так, стикалися особисто •Не стикалися взагалі •Не стикалися, але чули про такі випадки від інших осіб
•Були свідками таких проявів проти інших осіб

Які заходи слід запровадити для протидії насильства на робочому місці в першу чергу?

•Дати в законодавстві чіткі визначення усіх проявів насильства
•Своя відповідь •Активізувати просвітницьку діяльність
•Посилити відповідальність кривдників

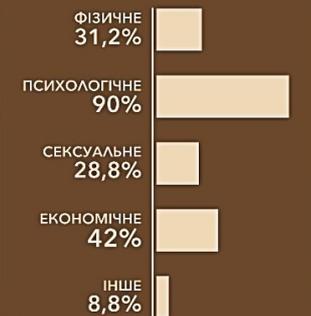
З ЯКИМИ САМЕ ДИСКРИМІНАЦІЙНИМИ ВИМОГАМИ ПІД ЧАС ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ СТИКАЛИСЯ РЕСПОНДЕНТИ:

*МОЖНА БУЛО ОБРАТИ ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ



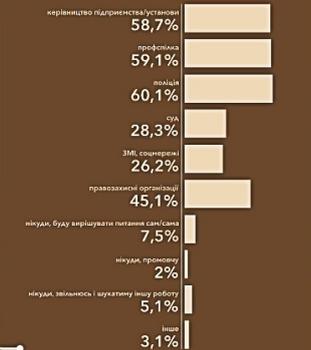
ЯКІ РІЗНОВИДИ НАСИЛЬСТВА ЗАСТОСОВУВАЛИСЯ ПРОТИ РЕСПОНДЕНТІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

*МОЖНА БУЛО ОБРАТИ ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ



КУДИ ПОТРІБНО ЗВЕРТАТИСЯ У ВПАДКУ ПРОЯВУ НАСИЛЬСТВА

*МОЖНА БУЛО ОБРАТИ ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ



Опитано 726 осіб. У віці 18-21 років (19%), 22-35 років – 42%, 36-55 – 31%, 55+ років – 7%. З них жінок – 71%, чоловіків – 29%.

Трудовий стаж 25% опитаних складає менше 3 років; від 3 до 9 років – 23%; від 10 до 19 років – 28%; 20 і більше років – 24%.

63% опитаних працюють у бюджетній сфері, 37% – у приватній.

12,9% опитаних працюють в галузі виробництва, медицини – 2,8%, енергетики – 8,4%, освіти/науки – 21,9%, держслужби – 9,5%, культури – 1,5%, сільського господарства – 1,8%, транспорту – 6,6%, сфері послуг – 11,4%, зв'язку – 1,9%, інших галузях – 10,9%. 1,9% опитаних – студенти.



трудові ініціативи

Методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна

Інструкція.

Для отримання найкращих результатів слід відповідати швидко, не роздумуючи довго. Перша, можливо, не цілком усвідомлена відповідь, і є найправильнішим відбитком ваших справжніх почуттів. Відповіді на всі запитання “Мотиваційного профілю” і підрахунок результатів потребуватиме приблизно години. Слід уважно читати кожне твердження опитувальника і вписувати свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей. Слідкуйте за тим, аби всі 11 балів розподілялися між чотирма наведеними в кожному питанні твердженнями (a–d). Наприклад, вам необхідно розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного з тверджень, що позначені буквами (a), (b), (c), (d). Якщо вам здається, що один із факторів є найважливішим для вас, то оцініть його в 11 балів, якщо ви вважаєте його взагалі несуттєвим, не присвоюйте йому жодного бала, в інших випадках намагайтеся на власний розсуд розподілити всі 11 балів між чотирма запропонованими в кожному твердженні факторами. Як приклад спробуємо оцінити такі твердження. Я хотів би мати таку роботу, на якій (a) була б хороша заробітна плата та додаткові пільги; (b) я міг би планувати роботу на свій розсуд; (c) мою діяльність змогли б помітити й оцінити інші люди; (d) було б багато різноманітності і змін. Якщо ви вважаєте найважливішими для себе твердження (a) і (b), то можете присудити їм, скажімо, 5 і 6 балів відповідно, нічого не залишаючи для оцінки інших двох варіантів (c) і (d). Зовсім не важливо, яким чином ви будете розподіляти 11 балів між чотирма варіантами, головне, щоб оцінки важливості кожного варіанта твердження в сумі становили 11 балів. Бали, присвоєні вами кожному фактору, слід вносити безпосередньо в таблицю.

Текст опитувальника

1. Я вважаю, що міг би зробити свій внесок на такій роботі, де ...
 - a) добра заробітна плата та інші види винагород;
 - b) є можливість установити добрі взаємини з колегами по роботі;
 - c) я зміг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої позитивні якості працівника;
 - d) у мене є можливість удосконалюватись і зростати як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
 - a) відсутні чіткі вказівки, чого від мене вимагають;
 - b) практично відсутній зворотній зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - c) те, чим я займаюся, вважаю малокорисним і малоцінним;
 - d) погані умови праці, надто шумно чи брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
 - a) була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами;
 - b) давала мені можливість працювати із широким колом людей;
 - c) забезпечувала мені чіткі вказівки, аби я знав, чого від мене вимагають;
 - d) дозволяла мені добре пізнати людей, з якими я працюю.
4. Вважаю, що я не був би дуже зацікавленим роботою, яка ...
 - a) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;

- b) навряд чи була б помічена іншими людьми;
- c) не мала б конкретних обрисів так, що я не був би впевненим, чого від мене вимагають;
- d) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, якщо ...

- a) я чітко уявляю собі, чого від мене вимагають;
- b) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
- c) у мене хороша винагорода та заробітна плата;
- d) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6. Гадаю, що мені б сподобалося, якби ...

- a) були добрі умови роботи, і не було тиску на мене;
- b) у мене був гідний оклад;
- c) робота справді була корисною й приносила мені задоволення;
- d) мої досягнення й робота оцінювалися гідно.

7. Я не вважаю, що робота має ...

- a) бути слабо структурованою, так що незрозуміло, що ж треба робити;
- b) давати надто мало можливостей добре пізнати інших людей;
- c) бути малозначною і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
- d) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися саме собою зрозумілим.

8. Робота, що приносить задоволення ...

- a) пов'язана зі значним різноманіттям, змінами та стимуляцією ентузіазму;
- b) дає можливість удосконалювати свої професійні якості й розвиватись як особистість;
- c) є корисною та значущою для суспільства;
- d) дозволяє мені бути креативним (виявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота ...

- a) визнавалася й цінувалася організацією, в якій я працюю;
- b) давала б можливості для персонального зростання і вдосконалення;
- c) була пов'язана з великим різноманіттям і змінами;
- d) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота задовольнятиме, якщо ...

- a) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- b) оклад і винагорода не достатні;
- c) я не можу встановлювати і підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі;
- d) у мене дуже мало самостійності або можливостей для виявлення гнучкості.

11. Найкращою є робота, яка ...

- a) забезпечує добрі робочі умови;
- b) дає чіткі інструкції та пояснення з приводу змісту роботи;
- c) допускає виконання цікавих і корисних завдань;
- d) дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості роботи.

12. Цілком імовірно, я не буду добре працювати, якщо ...

- a) бракує можливостей ставити перед собою цілі й досягати їх;
- b) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- c) тяжка праця не отримує визнання і відповідної винагороди;
- d) на робочому місці брудно або шумно.

13. Визначаючи службові обов'язки, важливо ...

- a) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- b) дати можливість працівникові ставити цілі й досягати їх;
- c) забезпечити умови для виявлення працівниками творчого потенціалу;
- d) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Цілком імовірно, я не захочу працювати там, де ...

- a) у мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- b) не заохочуються дослідження та виявлення наукової цікавості;
- c) дуже мало контактів із широким колом людей;
- d) немає гідних надбавок і додаткових пільг.

15. Я був би задоволеним, якби ...

- a) була можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками; b) робота давала широке різноманіття та зміни;
- c) мої досягнення були оцінені іншими людьми;
- d) точно знав, чого від мене вимагають і як я повинен це виконати.

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

- a) не дозволяла ставити й добиватися складних цілей;
- b) чітко не знав правил і процедур виконання роботи;
- c) рівень оплати моєї праці не відповідав рівню складності виконуваної роботи;
- d) я практично не міг впливати на рішення, що приймаються, й на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада має передбачати ...

- a) чіткі посадові інструкції і вказівки, чого від мене вимагають;
- b) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;
- c) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;

d) різноманітність, зміни й заохочення.

18. Робота давала б менше задоволення, якби ...

- a) не допускала можливості хоча б невеликого творчого внеску;
- b) здійснювалася ізольовано, тобто я повинен був би працювати на самоті;
- c) не було сприятливого внутрішнього клімату, в якому я міг би професійно зростати;
- d) не давала можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де ...

- a) інші люди визнають і оцінюють роботу, яку я виконую;
- b) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
- c) є гідна система надбавок і додаткових пільг;
- d) можна висувати й апробувати нові ідеї і виявляти креативність.

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

- a) не існує різноманіття або змін у роботі;
- b) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що приймаються;
- c) заробітна плата не дуже висока;
- d) умови праці недостатньо добрі.

21. Я вважаю, що робота, яка задовольняє, має передбачати ...

- a) наявність чітких указівок, аби працівники знали, чого від них вимагають;
- b) можливість виявляти креативність (творчий підхід);
- c) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
- d) почуття задоволення і справді цікаві завдання.

22. Робота не задовольнятиме, якщо ...

- a) передбачені незначні надбавки й додаткові пільги;
- b) умови праці некомфортні або у приміщенні дуже шумно;
- c) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- d) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

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

- a) безліч контактів із широким колом цікавих мені людей;
- b) можливість установалення й досягнення мети;
- c) можливість впливати на прийняття рішень;
- d) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, що мені подобалася б така робота, де ...

- a) умови праці некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
- b) мало шансів впливати на інших людей;

- c) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- d) я не міг виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо ...

- a) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
- b) створити умови для виявлення самостійності;
- c) передбачити можливість різноманіття та змін;
- d) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.

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

- a) умови праці некомфортні, тобто шумно, брудно і т. ін.;
- b) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
- c) робота не є цікавою або корисною;
- d) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота задовольняє, очевидно, тоді, коли ...

- a) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- b) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
- c) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
- d) існує можливість краще пізнати своїх колег.

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

- a) не була б корисною й не приносила б почуття задоволення;
- b) не мала б у собі стимулу до змін;
- c) не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими;
- d) була б неконкретною і не ставила б складних завдань.

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

- a) робота цікава й корисна;
- b) люди можуть установлювати довгочасні дружні взаємини;
- c) мене оточували б цікаві люди;
- d) я міг би впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота має ...

- a) передбачати, щоб людина здебільшого працювала наодинці;
- b) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
- c) перешкоджати встановленню стосунків із колегами;
- d) складатися переважно з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково ...

- a) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;

- b) має чіткі рекомендації з виконання та посадові обов'язки;
- c) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;
- d) стимулює і заохочує висунення нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не задовольняє, якби ...

- a) не міг виконувати складну перспективну роботу;
- b) було мало можливостей для прояву креативності;
- c) допускалася лише мала частка самостійності;
- d) сама сутність роботи не була корисною або потрібною.

33. Найважливішими характеристиками посади є ...

- a) можливість для творчого підходу та оригінального нестандартного мислення;
- b) важливі обов'язки, виконання яких не задовольняє;
- c) можливість установлювати добрі стосунки з колегами;
- d) наявність значущої мети, якої повинен досягти працівник.

Обробка та інтерпретація результатів

Номери колонок у табл. 4 відповідають дванадцяти потребам. Підрахуйте суму балів у кожній колонці. Це і становитиме кількісний показник відносної значущості цих потреб для індивіда (табл. 4).

Таблиця 1

Ключі до методики вивчення мотиваційного профілю особистості

Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	(a)				(b)			(c)			(d)	
2		(d)	(a)			(b)						(c)
3			(c)	(b)	(d)				(a)			
4			(c)	(a)		(b)			(d)			
5	(c)	(b)	(a)								(d)	
6	(b)	(a)				(d)						(c)
7			(a)		(b)	(d)						(c)
8									(a)	(d)	(b)	(c)
9						(a)		(d)	(c)		(b)	
10	(b)			(a)	(c)						(d)	
11		(a)	(b)			(d)						(c)
12		(d)				(c)	(a)				(b)	
13		(d)			(a)		(b)			(c)		
14	(d)			(c)						(b)	(a)	
15			(d)			(c)		(a)	(b)			
16	(c)		(b)				(a)	(d)				

17			(a)		(b)		(c)		(d)			
18				(b)				(d)	(d)		(a)	
19		(c)					(a)		(b)		(d)	
20		(c)	(d)						(b)	(a)		
21				(a)	(c)						(b)	(d)
22		(a)	(b)						(c)		(d)	
23		(d)			(a)			(b)	(c)			
24			(a)	(c)	(b)	(d)		(c)	(b)		(D)	
25			(a)		(d)					(c)		(b)
26			(a)		(b)					(d)		(c)
27						(d)	(a)	(c)				(b)
28						(c)		(d)		(b)		(a)
29					(c)	(b)			(d)			(a)
30					(a)	(c)	(b)			(d)		
31		(a)			(b)				(c)		(d)	
32								(a)			(b)	(c) (d)
33						(c)		(d)			(a)	(b)
Підсумок												

Смислова інтерпретація мотивів опитуваних

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді; бажання мати роботу з відповідним набором пільг і надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя. Збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).

Мотивація працівників, які мають високі показники потреби у грошах, з одного боку, проста: якщо існує можливість більше заробити, додаючи більше зусиль, то працівники будуть високо мотивованими і задоволеними роботою. Таким чином, їхня мотивація полягає в забезпеченні суворого причиннонаслідкового зв'язку між зусиллями і винагородою. З іншого боку, мотивація за допомогою грошей пов'язана з такими труднощами, як втрата управлінського контролю, визначення справедливого рівня винагороди та інших. Перш ніж мотивувати таких працівників, потрібно переконатися в їх компетентності. Крім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки в гонитві за грішми можуть ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Такі люди не дуже люблять працювати в команді, бо воліють отримувати гроші за власні зусилля. Колег по команді вони можуть розглядати як потенційних конкурентів і навіть як працівників, що заважають роботі.

2. Потреба в добрих умовах праці і комфортному оточенні. Високі показники цього чинника, отримані під час тестування персоналу, можуть сигналізувати про незадоволення певної іншої потреби, наприклад, висловлювати невдоволення керівником, несприятливим психологічним кліматом. Тому, маючи високі значення цієї потреби, насамперед слід розглянути людські стосунки, що склалися в організації, її корпоративну культуру. Коли ж таких труднощів не виявлено, то, найімовірніше, саме умови праці становлять проблему, вирішення якої потребує їх поліпшення.

3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба у зниженні

невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Люди з високою потребою у структуруванні роботи повинні точно знати, чого від них вимагають. Вони воліють бути впевненими, що чітко виконують усі передбачені виробництвом процедури. Брак указівок та інформації викликатиме в них стрес. Такі люди прагнуть високого рівня організованості. Світ має бути упорядкованим, передбачуваним і контрольованим. Людей із високими показниками цієї потреби слід мотивувати встановленням чіткого порядку або наданням їм можливості встановити свій порядок.

У людей із низькою потребою в структуруванні роботи будь-які правила та інструкції викликають роздратування і навіть стрес. Спроби регулювати й контролювати діяльність таких людей може викликати в них запеклий опір і навіть призвести до конфлікту.

Розглядаючи потребу в структуруванні й організації роботи, Ш. Річі та П. Мартін відзначають, що вона може змінюватися під впливом часу й обставин: зростати в періоди невизначеності та змін і знижуватися в умовах стабільності.

4. Потреба в соціальних контактах: у спілкуванні з широким колом людей, атмосфери довірливості, зв'язків із колегами, партнерами та клієнтами. Працівники, у яких виражена ця потреба, отримують задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої метушні, шуму, які незмінно супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщуючи на посади, які передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих працівників. Водночас тих, у кого цей показник низький, не можна запідозрити в нездатності підтримувати соціальні контакти. Вони просто не потребують їх у великій кількості. Такі працівники можуть віддавати перевагу самотності, отримувати задоволення від роботи і жалкувати про час, витрачений на розмови з іншими працівниками.

5. Потреба формувати й підтримувати довгострокові стабільні взаємини, що припускає значну міру близькості взаємин, довірливості. Задоволення цієї потреби вимагає формування морального клімату, що заохочує взаємини. Працівників, у яких виражена така потреба, задовольнятимуть умови довіри і особистих взаємин, властивих ефективній команді.

6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, у тому, аби оточення цінувало заслуги, досягнення й успіхи індивідуума. Мотивація людей, у яких виражена ця потреба, полягає в задоволенні подібної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення. Керівнику варто враховувати, що сприйняття проявів вдячності залежить від його щирості. Якщо визнання звучить нещиро, то воно може руйнувати мотивацію (демотивувати). Крім того, різні люди мають потребу в різних формах визнання. Одним слід висловлювати подяку в урочистій обстановці у присутності колег по роботі, іншим – достатньо сказати “дякую” в процесі роботи. Звичайно ж, визнання має виявлятися відразу після події, вчинку, які на нього заслуговують, при цьому визнання заслуг не обов'язково має супроводжуватися матеріальною винагородою.

Потреба у визнанні може зробити людину залежною від схвалення оточення. Високі показники цієї потреби є індикатором значної невпевненості в собі. Така людина не здатна приймати самостійні рішення. Важливим складником мотивації має бути індивідуальна робота, спрямована на збільшення незалежності, самостійності. У цьому випадку автори методики рекомендують іноді використовувати такий прийом, як критика дій із запевненням, що, незважаючи на обговорювані недоліки, такого працівника все одно цінують.

7. Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх. Переважною рисою людей із вираженою такою потребою є бажання все робити самим. Вони можуть добровільно викликатися працювати понаднормово і чесно викладатимуться на роботі. Однак перш ніж приступити до виконання завдання, вони мусять переконатися в тому, що поставлена мета піддається вимірюванню, оцінці. Вони інстинктивно уникатимуть діяльності, пов'язаної з невизначеністю, де важко або неможливо виміряти внесок і досягнення. Працівники, які

прагнуть досягнень, зазначають Ш. Річі та П. Мартін, повинні завжди відчувати себе спонуканими якоюсь метою. Коли вони її позбавлені, життя втрачає певний сенс. Досягнувши поставленої мети, такі люди відчувають кілька миттєвостей тріумфу, а потім невгамовність бере гору, і вони знову готові до досягнень.

Працівники такого типу не вміють керувати, але саме їх часто просувають на керівні посади. Через схильність до конкуренції їм буває важко працювати в команді.

Мотивація таких працівників полягає в чіткому визначенні мети й формуванні повної відданості їй. Велике значення має підготовка умов для концентрації їхньої енергії.

8. Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими – показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і вчинення на них впливу. На погляд Ш. Річі та П. Мартіна, той, хто намагається впливати, становить безумовний інтерес для будь-якої організації. При цьому ключове питання, яке слід розглянути, зводиться не тільки до здатності людини впливати, але й до того, в ім'я чого вона прагне виявляти вплив на оточення. Чи гуманний цей вплив, чи спрямований він на користь організації та делегування повноважень? Або лише на досягнення власних інтересів і виявляється в жорсткій руйнівній манері? Крім того, прагнення впливати майже завжди натрапляє на опір інших людей. Тому взаємини можуть стати неприязними й особливо проблематичними, коли працівникові, який виявляє владність і впливовість, бракує такту, дипломатичності, толерантності, іншими словами, усього того, що прийнято позначати поняттям “соціальний інтелект”. Мотивація таких людей полягає в наданні можливості конструктивно впливати на інших для досягнення організаційних цілей. Причому навчання прийнятним методам впливу і прийомам реалізації влади, що включає практичне тренування, має становити важливу частину їх мотивації.

9. Потреба в різноманітності, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини. Вираженість цієї потреби вказує на тенденцію завжди перебувати у стані піднесеності, готовності до дій, прагненні змін. Таким людям необхідна постійна можливість перемикатися на щось нове. Із великою енергією взявшись за справу, незабаром починають відчувати нудьгу. Вони можуть майже несвідомо ухилитися від планування своєї діяльності. Якщо ж характер роботи передбачає постійні зміни і є потреба у припливі свіжої енергії та нових ініціативах, то такі люди якнайкраще підходять для подібної роботи.

У разі відсутності в процесі мотивації таких людей можливості надати їм вид діяльності, що передбачає елементи різноманітності, автори методики рекомендують, зокрема, зосередити їхню увагу на подальших стимулах: “Коли цей проект буде завершено, у вас буде чудова можливість зайнятися новою справою”.

Можна спробувати уявити незакінчену роботу як новий вид діяльності. Завдання керівника полягає в тому, аби постійно стимулювати такого працівника на виконання завдання, на завершення початого.

10. Потреба бути креативним, думаючим працівником, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості і нетривіального мислення. Хоча ідеї, які вносить і яких прагне така людина, необов'язково будуть правильними чи прийнятними. За коректного управління такі працівники дуже корисні для будь-якої організації. Однак їхня креативність, як стверджують Ш. Річі та П. Мартін, має сфокусуватися на завданнях організації. Якщо креативність не можна сконцентрувати, її і не можна бути використати.

Для творчих особистостей дуже важливою є наявність права на помилку, оскільки в цьому вони дуже вразливі. Якщо корпоративна культура компанії не відрізняється толерантністю, кожна нарада обертається звинуваченнями і глузуваннями, то креативні працівники вважатимуть за краще не ділитися своїми ідеями.

11. Потреба в самовдосконаленні, зростанні й розвитку як особистості. Це показник бажання незалежності і самовдосконалення. Люди, які мають високу потребу в самовдосконаленні, оцінюють свою роботу саме з таких позицій. Персональне зростання спонукає їх до самостійності, яка у своєму крайньому вираженні може перетворюватися на бажання ні від кого не залежати.

Мотивація працівника з такими прагненнями вимагає від керівника вміння співвідносити те, до чого вони прагнуть, із тим, що необхідно організації. Як відзначають Ш. Річі та П. Мартін, саме обговорення цієї проблеми з працівником може відігравати мотивуючу роль, бо покаже йому, що керівник розуміє його потреби і прагне їх задовольнити.

Для мотивації таких працівників слід створювати ситуації, які б задовольняли їх актуальну потребу: періодично направляти на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, виконання завдань, що вимагають саморозвитку.

12. Потреба в цікавій, суспільно корисній праці. Розробники методики наголошують, що прагнення цікавої і корисної роботи важливіше за інші чинники мотивації. Тут є широкі можливості для мотивації. Якщо у людини висока потреба в корисній і цікавій роботі, то завдання керівника полягає в організації діяльності таким чином, аби працівники могли сприймати її як цікаву й корисну, інакше інші мотиваційні чинники діють не на повну силу.

Потрібно з'ясувати, що саме вкладає конкретний працівник у поняття "цікава і корисна робота". Аби посилити сприйняття корисності роботи, доцільно роз'яснювати виконавцям ширший контекст, у рамках якого їхня конкретна робота має певний сенс.

Вправа «Тренди в мотивах»

Тренди в мотивах працівників, характерних останньому 10-річчю:

1. «Робота повинна приносити задоволення».

Особливо, це стосується покоління Y, Z. Враховуючи, що зараз культура самопізнання, особистісного розвитку та підтримки внутрішнього балансу, активно набирає обертів. Люди менше працюють там, де їм не подобається або не комфортно, і з абсолютною легкістю, змінюють роботодавця або «відпочивають» від праці;

2. «Я дуже важливий цій компанії».

Про це кандидати на співбесідах не говорять, але всі керівники знають, що чим більше співробітник відчуває свою значущість в команді та в компанії, тим більша буде його віддача, ініціатива, а також, термін роботи.

3. «Якщо Я досягаю планових високих показників — Я крутий».

Дуже багато співробітників, будують свою самооцінку і впевненість на досягненні зовнішніх, соціально схвалюваних показників. Для підтримки внутрішнього комфорту, їм важливо виконувати поставлені цілі. Таким чином, вони відчувають, таку необхідну для них значущість і, як би «заслужують» бути в зграї.

4. «Я швидко расту в цій компанії».

Особливо зараз, коли всі знання і навички швидко «старіють», а бізнес-завдання, стають все більш різноманітними й крос функціональними. При цьому, швидкість проходження кар'єрних сходів в рази прискорилося. Люди так швидко розвиваються і набувають робочої зрілості, що задоволення від цього, утримує їх на одному місці до того моменту, поки не буде вичерпано ресурс інтересу та зростання.

Основній масі співробітників для ефективною та швидкою роботи, необхідно лідерство ззовні. Тобто, чим точнішими, зрозумілішими, реальнішими та смачнішими будуть цілі та стимули, тим краще я буду працювати. Мало хто зі співробітників може тримати сам високий темп роботи та самостійно себе мотивувати на виконання високих результатів. А тут вже без системи ніяк.

Тому так важливо компаніям вивчати мотиви та поведінку співробітників, при цьому будувати прозору систему, створюючи баланс між силою бізнес показників і силою співробітників.»

Етапи впровадження системи мотивації:

1. Визначте проблеми компанії, що виникають із-за браку мотивації.

Наприклад:

- плинність кадрів;
- низька ефективність праці;
- погана атмосфера всередині колективу.

2. Складіть список ключових цілей і завдань мотивації

Наприклад:

- Підвищити продуктивність на 20% за рік;
- Знизити плинність кадрів на 15% за пів року;
- Збільшити продажі на 15% шляхом підняття рівня кваліфікації співробітників.

3. Проведіть опитування серед співробітників для визначення найбільш ефективних методів стимулювання.

Можна використовувати:

- Опитування;
- Анонімне анкетування;
- Індивідуальні інтерв'ю.

4. Розділіть співробітників на групи та опишіть, як ви будете мотивувати кожную з цих груп.

Наприклад: ключові співробітники, топ-менеджмент, кадровий резерв і т.д.

5. Розробіть систему мотивації на основі отриманих даних.

- складіть план, в якому опишіть вибір конкретних методів, їх послідовність і періодичність;
- розробіть ключові показники ефективності;
- складіть бюджет;
- підготуйте необхідну документацію та положення;
- проінформуйте персонал.

6. Запуск і тестування.

Рухайтесь поступово — почніть впровадження системи мотивації з одного відділу або групи.

7. Оцінюйте результати впровадження кожного блоку.

- оцініть ефективність;
- виявіть слабкі місця;
- своєчасно вносьте зміни.

Приклади ефективної системи мотивації

1. Залучення співробітників до процесу розвитку компанії — **ВіЯр**

У компанії ВіЯр співробітників регулярно залучають до процесу розвитку компанії: вони дають свої рекомендації, пропозиції, ідеї щодо поліпшення процесів, послуг і взаємодії між підрозділами. Кожен може висловити свою думку та отримати зворотний зв'язок. Співробітники залучаються до робочих груп, мозкових штурмів і фасілітаційних сесій. Найактивніших співробітників відзначають корпоративними подарунками, вони діляться своїми враженнями від взаємодії в інтерв'ю на корпоративному порталі.

2. Опитування по оцінці якості контенту — **Аптека АНЦ**

В АНЦ співробітники можуть оцінити якість навчального контенту і залишити свої рекомендації щодо поліпшення. До кожного курсу прикріплюється опитування, в якому співробітники можуть оцінити якість матеріалу в завданнях. Опитування завжди йде перед підсумковим тестуванням. Це допомагає співробітникам залишатися максимально об'єктивними, в разі провального результату. Опитування складається з 2 питань: в першому співробітники можуть оцінити матеріал по 10 бальній шкалі, у другому — залишити свої поради та рекомендації щодо поліпшення. Найбільш раціональні побажання враховуються і застосовуються при розробці наступного матеріалу.

3. Регулярна зворотний зв'язок, наставництво і монетизація — **КредитМаркет**

Коли співробітники бачать, що їхня думка важлива для компанії — вони мотивовані в ній працювати та розвиватися. У КредитМаркет проводяться регулярні опитування, в яких співробітники можуть оцінити роботу навчального порталу і залишити свої ідеї щодо поліпшення. Крім цього, компанія проаналізувала навчання співробітників за пів року і виділили топ-менеджерів, які протягом кількох дистанційних курсів (від 3-х) демонстрували 100% результат під час зрізу знань. Їх відзначили та нагородили спеціально корпоративною атрибутикою з солодощами.

В Академії КредитМаркет з'явилася нова роль «Наставник». Вона дозволяє вивантажувати звіти по курсам та програмам під час адаптації новачка, щоб аналізувати результати зрізу знань за темами та точково опрацювати ті моменти, де стажисти/новачки допустили помилки. Це забезпечує:

- Додаткову взаємодію наставника з новачком «Є тема для розмови»;
- Відчуття підтримки для самого новачка;
- Можливість підвищувати рівень знань;
- Впевненість наставника в тому, що його команда складається з кваліфікованих співробітників, а значить відволікатися на «дурні» питання він не буде.

Також в КредитМаркет впроваджується проєкт монетизації в навчанні. За успішне проходження дистанційного курсу, які призначаються протягом року, будуть вручатися бейджі у вигляді монет:

- 100% результат — 50 монет
- 90-99% результат — 25 монет
- 85 – 89% результат — 10 монет

Атестація, яка проводиться 2 рази на рік, теж буде монетизована. Накопичені монети менеджер зможе обміняти на корпоративну атрибутику в магазині «КредитМаркет» — кепки, чашки, ручки, брелоки, рюкзаки тощо.

Висновки:

- Система мотивації повинна бути зрозумілою і прозорою для кожного співробітника. Чим простіше і доступніше система, тим краще.
- Дотримуйтесь балансу нематеріальних та матеріальних методів мотивації. Використання тільки нематеріального стимулювання не матиме відчутності, а надлишок матеріальних стимулів призведе до почуття переоціненість.

Вправа на асоціації «Що їх мотивує?»



Нестандартні способи мотивації з усього світу

Компанії можуть зацікавити потенційних працівників і утримувати в команді «старичків» не тільки матеріальними методами мотивації персоналу. Зібрали для вас найнезвичніші мотивації з усього світу. Чи можна їх застосувати в Україні?

- **Майже сімейні зв'язки.** У Японії не заведено часто міняти роботу — багато які працівники все життя працюють на ту саму компанію, нерідко їхні діти й члени сім'ї ідуть тим самим шляхом. Тому в багатьох японських великих корпораціях компанія є ніби «батьком», а працівник — «сином», який може дістати безвідсоткову позику на придбання житла, оплату власного навчання і навчання своїх дітей, святкування ювілею або весілля.

- **Відгул для розбитих сердець.** Молоді японці дуже багато працюють і мало відпочивають. З популярним у країні графіком «996», коли працівники працюють від 9-ї ранку до 9-ї вечора 6 днів на тиждень, налагодити стосунки й підтримувати їх — дуже важко. Тому в деяких компаніях практикується «відгул» після розставання — від 1 до 3 днів залежно від віку працівника.

- **Відгул в ім'я знижок.** Деякі японські компанії практикують скорочені робочі дні або й зовсім додаткові вихідні під час сезонного розпродажу. Завдяки такому оригінальному способу мотивації працівники можуть встигнути розв'язати особисті питання, закупитися потрібним і відчути, що компанія розуміє їхні потреби та дбає про них.

- **Нестандартні назви посад.** Кожному хочеться працювати на престижній і важливій посаді — навіть якщо її престиж обмежується гарною назвою. Уперше такий спосіб мотивації застосував Волт Дісней, коли перейменував підрозділ працівників постачання й облаштування одного з парків на «текстильну службу», поставивши департамент нарівні з маркетинговими й фінансовими службами. Пізніше цією хитрістю скористався й Стів Джобс, перейменувавши офісного консультанта на «генія».

- **Персоналізація й публічне визнання заслуг.** Невеликі, але приємні плюшки за успіхи в роботі — це крутий спосіб показати, що компанія цінує працівника та його зусилля. Спосіб працює і в іншу сторону: в одній великій компанії стільникового зв'язку була традиція «мігрувальної черепашки». Працівник, який гірше за всіх виявив себе за місяць, діставав обов'язок дбати про офісну черепашку й доглядати за нею.

- **День відкритих дверей.** У Google є традиція «дня відкритих дверей» для батьків — це один день на рік, коли батьки можуть прийти й подивитися зсередини, як працюють їхні діти. А в деяких компаніях — наприклад, AirVnb — практикується такий нетрадиційний метод мотивації, як робота в офісі з домашніми улюбленцями.

- **Спортивні команди.** У багатьох компаніях бізнес не тільки сплачує звичні пільги на фітнес-клуб, а й заохочує спільні заняття спортом. Внутрішня команда з футболу, баскетболу, яхтингу... Хто піде з компанії на інше місце, коли на носі чемпіонат?

- **Тиха година.** У Японії є навіть спеціальний термін для сну на робочому місці — інемурі, а в Китаї перерву на сон забезпечено конституційним правом. За даними The Guardians, у США 33% працівників користуються можливістю подрімати на роботі й зазначають, що їхня продуктивність після такого відпочинку підвищується, а короткий сон на роботі також «топить» NASA — за даними їхнього дослідження, перерва «на подрімати» на 100% підвищує уважність і когнітивні здібності пілотів.

Мотивація персоналу як елемент культури компанії: що врахувати менеджеру і керівнику

Корпоративна культура — елемент організаційного процесу, який відповідає за задоволення потреб співробітників компанії і зростання їх мотивації. Дослідники активно працюють з теорією, яка виникла в 1980-х роках в Америці, в основі якої така думка: є 6 причин, чому людина ходить на роботу: мета, потенціал, гра, матеріальний тиск, емоційний тиск і почуття інерції. Перші три причини — двигун прогресу людини, як працівника, які якраз і культивуються корпоративною культурою.

Мета — кожен співробітник повинен бачити результат своєї праці і те, як це відображається на роботі всієї компанії. Для цього варто частіше акцентувати на цілях окремо взятих працівників, команд і подбати про наочну демонстрацію їх результативності. Наприклад, компанія Medtronic дозволяє своїм співробітникам першими випробувати ті пристрої, які вони розробили;

Гра — сам робочий процес повинен стати мотиватором людини. У ньому повинен бути елемент азарту, виклику. Людині повинно подобатися те, чим вона займається. З цим моментом варто грамотно попрацювати HR-фахівцям компанії, які підбирають співробітників і допомагають їм у подальшому адаптуватися в колективі. Придивіться, раптом хтось із колег вже давно перевершив свою посаду або схильний до іншої діяльності — з цим варто працювати і допомогти людині знайти «своє».

Потенціал — як говорив Маслоу, найвища потреба кожного — самовдосконалення. З цим також варто працювати, допомагати своїм колегам професійно зростати і відкривати для них нові можливості.

Це — так звані прямі мотиви людини. Сильна корпоративна культура повинна робити на них акцент, щоб приглушити 3 інші (непрямі) мотиви. Тобто, знизити рівень емоційного тиску на співробітника, перемістити акцент з мети «заробити якомога більше» на професійне зростання, не допустити стану «інерції» і пасивності. Отже, як же бути менеджеру або керівнику, який відповідає за мотивацію співробітників? На жаль, єдиного правильного рецепту, як створити відповідну для вашої компанії систему мотивації, немає. Все залежить від формату вашої організації, особливостей робочих відносин між співробітниками, корпоративної культури і в цілому від глобальної мети всього підприємства.

Універсальні принципів, які потрібно врахувати при створенні фундаменту мотиваційної схеми:

не скупіться на похвалу. Кожен із співробітників повинен відчувати свою важливість і потрібність в організмі компанії. Нехай навіть це буде асистент-стажер, який на даному етапі розбирає вашу пошту і приносить каву. Переконайте його в тому, що його робота важлива для вас, а він — ідеальний співробітник. Пам'ятайте: у величезному механізмі важливий кожен гвинтик і те, наскільки він якісний;

заохочення варто робити ситуативними, а не систематичними. Якщо в кінці кожного місяця ви будете видавати премію або влаштовувати корпоративні свята, до цього швидко звикнуть і будуть сприймати як належне. Ефективні заохочення, що підвищують мотивацію, завжди ситуативні і непередбачувані. Команда вдало впоралася з будь-яким проектом, або хтось із співробітників заклав стратегічно важливе завдання — можна дати премію або корпоративний бонус (наприклад, вихідний день);

на кожен дію чи ситуацію необхідно реагувати відразу. У невеликих компаніях це куди простіше: керівник постійно в стані комунікації з усією командою і знаходиться в курсі актуальних подій. У великих організаціях найбільш обізнаними є керуючі. У будь-якому випадку важливо показувати свою небайдужість, тоді кожен з колег відчує свою значимість і прозорість дій.

Відповіді на відкриті запитання авторського опитувальника.**Які поради Ви б дали керівникам компаній задля посилення мотивації персоналу до ефективної професійної діяльності?**

Створювати або використовувати індивідуалізовані методи мотивації персоналу для максимально ефективної професійної діяльності співробітників.

Більше дізнаватись інформації про людей, які у вас працюють.

Більше часу приділяти особистостям вашого персоналу. Застосовувати індивідуальні методи мотивації персоналу.

Виписування премій за виконання плану.

Справедлива матеріальна винагорода (заробітня плата).

Можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію.

Враховувати індивідуальні потреби працівників, визнавати їхні досягнення, забезпечувати справедливу оплату праці та можливості розвитку.

Брати до уваги індивідуальні потреби працівників і відповідно до них використовувати мотиватори.

Для посилення мотивації персоналу керівникам компаній доцільно поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, а також будувати культуру довіри та розвитку. Ось ключові поради:

Чітка мета та сенс роботи. Справедлива система винагород. Визнання та зворотний зв'язок. Можливості розвитку та навчання. Автономія та довіра. Здоровий робочий клімат. Баланс між роботою та особистим життям. Залучення до прийняття рішень.

Пам'ятати, що кожна людина - це особистість наділена безмежним потенціалом.

Щоб підвищити мотивацію персоналу, керівникам варто поєднувати прозорі матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечувати можливості для розвитку й навчання, надавати регулярний та конструктивний зворотний зв'язок, створити позитивну атмосферу, цінувати досягнення та сприяти балансу між роботою і життям, розуміючи унікальні потреби кожної команди.

Кар'єрний ріст працівників.

Прислухатися до потреб своїх працівників, відповідний рівень оплати праці, наявність соціального пакету, можливість розвитку та прояву креативних ідей.

Відповідна заробітна плата.

Бути залученим в процес роботи.

При підборі персоналу враховувати індивідуальні схильності кандидатів. Приймати на роботу тих, чий схильності та життєві цінності співпадають з займаною посадою та цінностями компанії.

Любіть своїх підлеглих. Допмагайте їм розкривати свої таланти.

Надати хороші умови праці, не принижувати працівників, заохочувати до вдосконалення і надати їм можливість. Коли щось не так, казати особисто, а не виносити на публіку.

Справедливо винагороджувати, визнавати досягнення та створювати умови для розвитку і довіри.

Звертати увагу на індивідуальні потреби працівників і враховувати їх при мотивації.

Розвиток і самореалізація.

Не кричати на них)

Знайти свою нішу, місце в компанії, практикуватися щоб чіткіше відчувати чи це твоє.

Дбайте за людей та переймайтесь їхніми проблемами.

Чути працівників, їх болі і потреби. Закриття прогалин там, де вони присутні стосовно забезпечення всіх форм.

Не давати зайві завдання, не прописані по інструкції.

Вільний графік роботи (якщо дозволяє посада). Нормально облаштоване робоче місце. Комфортне місце праці (з опаленням, з альтернативними джерелами живлення).

Мотиваційна система оплати праці (більше працюєш, вкладаєш в компанію = більше отримуєш).

Не контролювали кожен крок.

Спілкування особисто.

Дати можливість проявити ініціативу і здібності!

Акцентувати увагу на сильних сторонах.

Спілкуватися по більше з людьми.

Не ігнорувати економічні методи мотивації, оскільки зараз дуже важкий для усіх час.

Визнання, просування службовою драбиною і соціальний пакет - це мінімум, який потрібно використовувати.

Можливість кар'єрного зростання для персоналу і, разом з цим, оплати праці

Поліпшення умов праці.

Підтримку.

З повагою та розумінням ставитися до своїх підлеглих.

Ставтеся до людей так, як хотіли б щоб ставилися до вас.

Вміння уважно вислухати кожного працівника, коли той має якісь ідеї чи, навпаки, не згідний з вашим рішенням, і має якусь аргументацію.

Індивідуальний підхід.

Частіше премію виписувати.

Робити чітку, справедливу і збалансовану фінансову систему мотивації персоналу.

Поважати менеджерів з продажу, бо вони безпосередньо приносять фірмі гроші.

Більше хвалити працівників і винагороджувати, в нас це рідкість.

Більша і справедливіша зарплатня. Врахування індивідуальних потреб працівників.

Розуміння.

Частіше звертатись працівникам до штатного чи особистого психолога.

Дбати про своїх підлеглих. Створювати для них комфортні умови праці.

Керівникам варто чітко визначати цілі, справедливо оцінювати роботу, заохочувати досягнення, підтримувати розвиток працівників і створювати позитивну робочу атмосферу.

Опишіть, у чому, на Вашу думку, можуть переважати за результативністю індивідуалізовані методи мотивації персоналу у порівнянні з методами, однаковими для всіх:

Вони дають можливість стимулювати у кожної конкретної людини саме ті моменти, які для неї є важливими. Ти самим сприяти ефективності праці та швидкому професійному розвитку.

Знаючи життєві цінності та пріоритети співробітника, ви маєте можливість застосовувати ті методи мотивації, які будуть надієвіші для даної людини.

Перевага в тому, що ефективність співробітника стимулюється мотивами важливими для людини. Це сприяє підвищенню результативності та професійного розвитку.

Індивідуалізовані методи мотивації є більш результативними, оскільки враховують особисті потреби, цінності, цілі та життєві обставини кожного працівника. Те, що мотивує одну людину (фінансова винагорода, кар'єрне зростання, визнання), може бути неефективним для іншої. Персональний підхід підвищує залученість, задоволеність роботою та відповідальність за результат, тоді як однакові для всіх методи часто ігнорують індивідуальні відмінності й можуть знижувати мотивацію частини персоналу.

Створюючи індивідуальні плани мотивації, враховуючи сильні сторони кожного працівника, ви маєте можливість розкрити його потенціал.

Індивідуальна мотивація ефективніша, бо враховує особисті потреби працівника і краще стимулює його працю.

Працівники виконують одну і ту ж складну роботу і досягають успіху. Для когось важливіше - премія, для когось - пошанування і визнання, а ще для іншого - понаднормовий вихідний чи абонемент на місяць в спортзал. Керівник має знати, як відзначити працівника найкраще і які методи мотивації принесуть найбільший ефект у майбутньому і сприятимуть підвищенню ефективності праці.

Я вважаю що індивідуалізовані методи мотивації забезпечують глибший, точніший і довготриваліший вплив на ефективність праці, оскільки враховують унікальність кожного працівника.

При індивідуалізованих методах мотивації, ми знаємо чого саме прагне конкретна людина досягнути в житті. Стимулюючи її бути ефективною в роботі допомагаєм досягнути власних цілей співробітнику. Рухаючись до власних цілей, людина проявляє максимальну ефективність в роботі.

Мотивація працівників може бути досягнута як через матеріальні, так і нематеріальні методи. Матеріальна мотивація включає фінансові стимули, такі як підвищення зарплати, бонуси, премії та інші грошові винагороди. Це найбільш прямий спосіб заохотити працівників до більшої продуктивності та відданості. Збільшення матеріальних винагород може значно вплинути на задоволеність працівників та їх бажання залишатися в компанії.

Всі люди різні і бо кожного потрібно індивідуальний підхід.

Кожний працівник є індивідуальною одиницею в системі працевлаштування, що потребує індивідуального підходу до кожного працівника для покращення раціональності використання знань та умінь, що призведе до покращення загальних результатів.

Всі мають мати однакові мотивації.

Гнучкий підхід до кожного.

Індивідуалізовані методи персоналу потребують більше затрат часу, тому що потрібно з кожною людиною спілкуватись особисто. Та чим більше працюю на керівних посадах, тим більше переконуюсь, що кожна людина унікальна по тих чи інших особливостях. Знаючи її суть, ти маєш важелі, щоб досягати разом з нею найкращих результатів.

Можливість зрозуміти які таланти має працівник та допомогти йому/їй їх розкривати, "сяяти" та "досягати вершин".

Тому що такий підхід більш індивідуальний і дає можливість розкритись кожному працівнику з кращої сторони.

Індивідуалізовані методи мотивації є результативнішими, оскільки враховують особисті потреби, цінності та цілі кожного працівника, що підвищує їхню залученість і продуктивність.

Результативність праці і професійного саморозвитку була б значно вищою. Нема сенсу.

На мою думку, індивідуалізовані методи мотивації персоналу можуть переважати за результативністю завдяки орієнтації на конкретну людину, її потреби, цінності та життєві обставини

.

На мою думку, індивідуалізовані методи мотивації значно переважають методи, однакові для всіх, завдяки їхній здатності враховувати унікальні потреби, цінності та життєві ситуації кожного співробітника.

Не знаю.

Кожна розвинута людина є особистістю. Особистості бувають різними, відповідно і різні способи мотивації кожної особистості. Переваги - більше бажання персоналу йти до своєї професійних цілей, не залишати вашу компанію, рекомендувати знайомим/друзям вашу компанію.

У продуктивності та якості продукції.

Тому що, іноді дехто прикладає більше зусиль, дехто менше. Головне - скільки зробив, скільки отримав. Паралельно можна робити колективні нормативні плани для заохочення і відстающих в тому числі, щоб не лишати остронь.

Премія від виконання крі.

Працівник бачить, що він особливий, його цінують. Це розвіює сумніви, думки щодо пошуку нового місця роботи.

У працівника виникає почуття значущості.

Індивідуальні потреби кожного окремого працівника.

Всі люди різні, і мотивації також!

У задоволенні індивідуальних потреб.

Грошові бонуси, правильна розроблення програма для роботи, спілкування з людьми при вирішенні їх проблем.

Індивідуальні методи мотивації є оптимальними. До прикладу, працівник матеріально забезпечений, а йому премію призначили за вклад у справу. Проте, для нього ціннішим може бути визнання, похвала при всіх, вища посада. Інший працівник може успішно виконувати доручення і посадові обов'язки, але не мати організаторських здібностей. Для нього просування кар'єрними сходами не є бажаним методом мотивації, а натомість премія, ваучер, подарунок, сертифікат, абонемент - це те, що він найбільше схвалить.

Індивідуалізовані методи мотивації часто результативніші, бо точніше відповідають реальним потребам, цінностям і тригерам конкретного працівника, тоді як «однакові для всіх» неминуче мотивують когось слабше або взагалі не мотивують.

Індивідуальний підхід зобов'язує до більш відповідального ставлення до виконання своїх функціональних обов'язків і професійного росту.

Всі люди різні, у більшості з них своя точка зору на речі, тому для кожного важливий саме індивідуальний підхід.

Не обов'язково щоб всі були однаковими, це демотивує, інколи можна йти на зустріч у різних ситуаціях до персоналу (різний робочий графік, оплата праці, підхід і пояснення) все вкрай індивідуально з огляду на співробітника, це комфорт і приємні умови праці для людей (люди починають розуміти, що до них відношення як до своїх і краща робота, атмосфера).

Всі люди різні. У кожного можуть бути різні причини мотивації. В когось на першому місці оплата праці, в когось умови, ще в когось колектив, і т.д.

Підвищення продуктивності окремих працівників.

Однаковими для усіх.

У зближенні керівництва та менеджерів, персоналу, які будуть відчувати себе частинкою чогось великого. Фірма тоді зможе масштабуватися більше і більше продавати, заробляти

У всьому. Персональний підхід до мотивації однозначно кращий, бо врахування індивідуальних потреб/мотивації краще впливає на результативність у професії, ви в прямому сенсі впливаєте позитивно на людину даючи їй більше плюсів при виконанні роботи краще/більше.

Багато в чому. Але однозначно вони краще діють на людей (працівників).

Не знаю у чому саме, але ефективніше - це точно.

Працівник відчуває, що про нього дбають і він важливий. Його мотивація до роботи в рази збільшується.

Індивідуалізовані методи враховують особисті потреби працівників, підвищують їхню залученість, задоволеність роботою та ефективність.