

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи**

**Актуальні проблеми та шляхи мотивації і стимуляції персоналу**

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

***Виконала:***

студентка 2 курсу, 603 групи  
**Сура Іванна Іванівна**

***Керівник:***

Кандидат психологічних наук,  
доцент **Собкова С. І.**

*До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ доц. Андреева Я. Ф.*

**Чернівці – 2023****ЗМІСТ**

Вступ .....	3
Розділ I. Теоретичний аспект проблеми мотивації та стимуляції персоналу .....	5
1.1. Визначення та сутність мотивації .....	5
1.2. Теорії мотивації .....	9
1.3. Актуальність стимулювання персоналу в організаціях .....	13
1.4. Структура мотиваційних систем.....	15
1.5. Чинники впливу та мотивації персоналу .....	17
1.6. Вплив лідерства та якості комунікаційних зв'язків в організації.....	21
Розділ II. Проблеми мотивації та стимуляції персоналу та шляхи їх вирішення .....	24
2.1. Характеристика основних проблем в мотивації працівників .....	24
2.2. Шляхи вирішення проблеми мотивації та стимуляції персоналу ...	32
Розділ III. Емпіричне дослідження проблеми мотивації та стимуляції персоналу організації .....	44
3.1. Організація та методичне забезпечення дослідження .....	44
3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження .....	48
3.3. Результати математико-статистичних показників дослідження .....	57
3.4. Результати анкетування щодо використання в організації методів заохочення працівників .....	69
Висновки .....	72
Список використаних джерел .....	75
Додатки .....	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку людства проблема мотивації праці набуває дуже важливого значення. В розвитку суспільного виробництва дедалі очевиднішим стає фундаментальне значення людських ресурсів у прогресі цивілізації. Доведено, що за сучасних умов прогрес забезпечується людиною і її мотивацією. Відсутність належних стимулів праці, неможливість досягнути поставлених цілей, нереалізовані плани та мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення з боку людини своєю професійною діяльністю та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційними чинниками у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві або в організації.

**Науково – методологічні засади дослідження.** Різні аспекти трудової мотивації досить широко висвітлені у вітчизняній та зарубіжній економічній, психологічній та соціологічній літературі.

Так, дослідження мотивації та стимулювання праці в Україні вивчають багато науковців і фахівців у галузі менеджменту, організаційної психології та громадської адміністрації. Вітчизняні фахівці та науковці, праці яких пов'язані з дослідженнями мотивації та стимулюванням праці, це такі, як: О. Козуб, І. Коноваленко Л. Леонова, О. Сус та ін.

Дослідженням систем управління, мотивації та стимулювання праці займалися такі економісти, як: В. Дятлова, А. Єгоршина, Т. Заславської, А. Кібанова, Ю. Одегова та ін.

Широку популярність набули зарубіжні теорії мотивації таких авторів, як: З. Адамса, Д. Альдерфера, У. Врума, Ф. Герцберга, Д. Мак Грегора, Д. Мак Клелланда, А. Маслоу та ін. Проблема вдосконалення системи мотивації праці досліджувалась у численних наукових працях. У них виявлено та розкрито принципи та класифікації мотивації праці [24; 28], питання реформування та вдосконалення організації форм та методів матеріального та морального стимулювання в нашій країні [38] та за кордоном [25], деякі методологічні підходи до розробки моделей стимулювання праці [5; 8; 34].

Мотиви праці різноманітні. Вони різняться за потребами, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності, за благами, які потрібні для задоволення потреб, за ціною, яку працівник готовий заплатити. Загальним у них є те, що задоволення потреб завжди пов'язане з трудовою діяльністю. Сама ця активність людини привертає сьогодні увагу дослідників. А проблема удосконалення ефективності трудової діяльності набуває все більшого значення і потребує додаткових наукових пошуків.

**Об'єктом дослідження** є трудова діяльність людини.

**Предмет дослідження** – конкретні шляхи підвищення ефективності трудової діяльності – мотивація та стимуляція.

**Мета дослідження:** показати значення своєчасної мотивації і стимуляції персоналу для підвищення рівня продуктивності функціонування організації.

**Гіпотеза дослідження:** Ефективно організована система мотивації та стимулювання праці людини в організації сприяє підвищенню рівня її працездатності та забезпеченню задоволеності роботою з боку працівників, що сприяє підвищенню рівня ефективності функціонування цієї організації.

Вокремлені в роботі об'єкт, предмет, мета та гіпотеза, дозволяють виокремити такі **завдання**:

1. Теоретично проаналізувати основні наукові пошуки у галузі ефективності праці.

2. Описати шляхи мотивації і стимуляції персоналу організації та розкрити їх значення для підвищення продуктивності функціонування організацій.
3. Показати практичні шляхи мотивації та стимуляції працівників.
4. Емпірично дослідити наявні прийоми та засоби стимуляції та мотивації персоналу.
5. Обґрунтувати ефективність застосування конкретних прийомів мотивації та стимуляції персоналу.

В роботі застосовано такі **методи дослідження**: *теоретичні*: аналіз наукових джерел та досліджень із зазначеної проблематики; *емпіричні*: метод опитування (анкетування), тестування; *математико-статистичні*: кореляційний аналіз, однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA.

**База для проведення емпіричного дослідження.** Емпіричне дослідження проведене на базі 2-ох організацій/підприємств. До цього дослідження залучено 50 респондентів, по 25 осіб з кожної організації.

**Структура роботи.** Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (50 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи – 91 сторінка. Робота супроводжується 10 рисунками та містить 5 додатків.

**Розділ I.**  
**ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА**  
**СТИМУЛЯЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**1.1. Визначення та сутність мотивації**

*Мотивація* (від грец. motif, лат. moveo – «рухаю») – зовнішнє чи внутрішнє спонукання суб'єкта до діяльності задля досягнення будь-яких цілей. Під мотивацією пропонує також розуміти процес спонукання людини до діяльності задля досягнення цілей А. Єгоршин [24]. Два взаємовиключні визначення формулює А. Кибанов:

1) мотивація є довготривалим впливом на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу;

2) «мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників» [28].

Є. Ільїн під мотивацією трудової діяльності розуміє «комплекс спонукальних причин, які змушують людину займатися працею:

1) спонукання суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, бажання надавати допомогу іншим людям (лікування хворих, навчання дітей тощо), громадська установка на необхідність трудової діяльності («хто не працює – той не їсть»));

2) отримання певних матеріальних благ для себе та сім'ї;

3) задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації, повазі, суспільному визнанні (людина не може бути бездіальною але своєю природою, а природа її така, що вона – не тільки споживач, а й творець) [41].

Є. Родіонова під *трудовою мотивацією* розуміє прагнення співробітника реалізувати актуальні мотиви за допомогою трудової діяльності. Задля більш продуктивного виконання трудової діяльності необхідна мотивація, тобто внутрішні сили, які спонукають співробітника до діяльності та які проявляються у необхідних характеристиках поведінки. При цьому важливим елементом стимулювання працівника є пред'явлення такого стимулу, який відповідає актуальним мотивам працівника.

У психології мотивацію розуміють як сукупність психологічних процесів, що впливають на напрямок та характер поведінки людини. Мотиваційні процеси становлять основу для активності та функціонування психіки людини, визначають її цілі та шлях до їх досягнення. Кожна особа завжди має бажання, проте надзвичайно рідко вона повністю задовольняє всі свої потреби. Моменти «мотиваційного спокою», коли людина відчуває повну відсутність бажань і потреб, є короточасними або можуть свідчити про порушення її особистісного функціонування. Задоволення однієї актуальної потреби зазвичай призводить до виникнення нової. Всі люди завжди мають свої бажання та мотивацію для досягнення особистих цілей, і мотиваційні процеси відзеркалюють внутрішню складність та унікальність кожної людини як особистості.

Потреби становлять основу мотиваційної сфери особистості. Вони є динамічними та активними станами, що виражають залежність особи від конкретних умов її існування і породжують діяльність, спрямовану на задоволення цих потреб. Потреби впливають на мотивацію, викликаючи певні мотиви поведінки через складні психологічні процеси.

У психології часто говорять про потреби як мотиваційні чинники, які підштовхують індивіда до здійснення певних дій. Наприклад, голод являє собою фізіологічну потребу, а бажання піти до ресторану і замовити їжу – це мотив, що виникає з цієї потреби. Такі мотиви поведінки допомагають задовольнити людські потреби і забезпечити їх фізичне та психічне благополуччя.

Отже, потреби є важливою складовою мотивації та визначають, чому люди роблять те, що роблять. Мотиви поведінки виникають як реакція на ці потреби і сприяють досягненню різних цілей та задач в житті.

Мотивом може стати лише усвідомлена потреба, і тільки у випадку, коли задоволення цієї конкретної потреби, перетинаючи етап мотивації, негайно переходить у дію. Різноманітні потреби можуть як співіснувати, так і конфліктувати одна з одною. З позиції пізнання, людина може бути зацікавлена в одній професії, в матеріальному плані – в іншій, а з точки зору престижу – в третій. Вибравши одну з них, людина здійснює велику роботу усвідомлення переваг саме тієї потреби, задоволення якої для неї є найбільш важливим.

Тому, будь-яка дія має своєю основою потребу, яка психологічно проявляється як мотив і може виявлятися у різних формах, таких як інтереси, прагнення, переконання та установки.

Сутність мотивації з позиції різних дослідників така:

1. *А. Маслоу* вперше сформулював ієрархію потреб, в якій базові фізіологічні потреби (наприклад, їжа та безпека) розташовані нижче за більш високими потребами, такими як соціальна належність, визнання та самореалізація. Мотивація виникає, коли ці потреби не задоволені і приводять до дії.



2. *Ф. Герцберг* запропонував теорію двох чинників, в якій він розрізняє мотиватори (або чинники задоволення) і гігієнічні чинники (або чинники незадоволення). Він вважав, що різні чинники мотивують та впливають на працівників по – різному.
3. *В. Вронцов* впровадив концепцію «потреби до досягнення» і розробив Тест Мотивації до досягнення (ТАТ). Він вважав, що мотивація до досягнення визначається бажанням особисто досягати високих результатів та визнання.
4. *К. Галл* розробив теорію підвищеної активності, яка стверджує, що мотивація залежить від величини очікуваних нагород та ймовірності їхнього отримання.
5. *Едвард Десі*: Десі розробив теорію двох систем мотивації: екстраверсію та інтроверсію, які впливають на ступінь активності особи.

## **1.2. Теорії мотивації**

Мотивація виходить із задоволення від самої роботи та бажання досягти певних цілей, наприклад, заробити більше грошей або домогтися просування по службі.

Одним словом, поведінка людей визначається тим, що їх мотивує. Робота співробітників – це результат їх здібностей (навичок та досвіду) та мотивації. Талановитий співробітник, який відчувається позбавленим мотивації, навряд чи добре працюватиме, у той час як мотивований співробітник часто може зробити набагато більше, ніж від нього очікують.

Іншими словами, у співробітників є певні потреби чи бажання і це змушує їх робити певні речі (поведінка), які відповідають потребам (задоволення), це може потім змінити те, які потреби та бажання є первинними.

Існує кілька *напрямів у теоріях мотивації*:

- Теорії змісту
- Теорії процесу

Теорії змісту зосереджуються на тому, ЩО мотивує, тоді як теорії процесу зосереджуються на тому, ЯК мотивована поведінка людини.

*Теорії змісту* – це ранні теорії мотивації. У робочому середовищі вони зробили найбільший вплив на управлінську практику, тоді як в академічних колах вони найменше прийняті. Теорії змісту також називаються теоріями потреб: вони намагаються визначити людські потреби та пов'язати мотивацію із задоволенням цих потреб. Теорії змісту неспроможні повністю пояснити, що мотивує чи демотивує людину. *Основні змістовні теорії*: ієрархія потреб А. Маслоу, теорія Д. Макклелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга та інші.

1. *Теорія А. Маслоу* стверджує, що людські потреби можна поділити на п'ять рівнів, які утворюють ієрархію, і працівники мають проходити ці рівні послідовно таким чином:

- *Фізіологічні потреби* – найнижчий рівень потреб, який містить базові фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон і інші основні життєво необхідні речі.
- *Потреби в безпеці* перебуває на другому щаблі як забезпечення особистої безпеки, стабільності і відсутності загрози.
- *Соціальні потреби* – це рівень, який включає в себе потребу в соціальних взаємодіях, дружбі, прив'язаності і відчуття належності до соціальних груп.
- *Потреби в повазі та визнанні* як рівень уміщує бажання бути визнаним, мати вплив і бути цінним у власних очах і в очах інших.
- *Потреби в самореалізації* перебувають на найвищому щаблі в ієрархії потреб, який включає в себе потребу в самореалізації, самовдосконаленні та розвитку свого потенціалу.

Ця теорія вказує та те, що задоволення потреб на кожному рівні є ключовим для мотивації. Людина буде мотивована досягати наступного рівня потреб лише тоді, коли попередній рівень буде вже задоволений. Таким чином, організації можуть використовувати цю теорію для розуміння мотиваційних чинників своїх

співробітників і створення на основі цього розуміння ефективних програм стимулювання їх праці.

2. Теорія Ф. Герцберга» чи «теорія задоволення – незадоволення» містить такі основні складові:

- *мотиватори* (чинники мотивації), які належать до характеру роботи самої по собі та містять такі аспекти, як відчуття досягнень, визнання, відповідальності, можливості для зростання та розвитку. Вони безпосередньо впливають на задоволення працівника від роботи і його мотивацію щодо того, щоб працювати більше і ефективніше.
- *гігієнічні чинники* (чинники гігієни) належать до умов, в яких працює співробітник, і включають такі аспекти, як заробітна плата, безпека на роботі, відносини з керівництвом та колегами, адміністративні процедури тощо. Вони не можуть самі по собі мотивувати працівників, але їх відсутність або недоліки можуть призвести до незадоволеності і, як результат, зменшити мотивацію до праці.

Ф. Герцберг вважав, що підприємства повинні забезпечити належні умови роботи, а потім концентруватися на створенні стимулюючого середовища, яке б підтримувало і розвивало мотиватори. Він підкреслював важливість демократичного підходу до управління та надавав великого значення самовиразності працівників. Такий підхід допомагає підвищити мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність праці.

3. Теорія Д. Макклелланда, відома як «Теорія потреб», розглядає мотивацію з іншого ракурсу у порівнянні з теорією А. Маслоу. Основні аспекти цієї теорії включають такі потреби, як:

- *потреба в досягненні*, яка стосується бажання досягати власних цілей, відчуття компетентності та майстерності в роботі. Люди з високим рівнем цієї потреби мають тенденцію до встановлення викликів і впевненості в своїх здібностях.

- *потреба в приналежності* виражає бажання встановлювати близькі стосунки, демонструвати кохання та приналежність до соціальних груп. Люди з високим рівнем цієї потреби шукають спільноту і дружбу.
- *потреба влади* описує бажання контролювати інших або впливати на їхні дії. Люди з високим рівнем цієї потреби можуть бути мотивовані до керівництва і впливу.

Д. Макклелланд стверджував, що ці потреби формуються в результаті життєвого досвіду і вивчаються через внутрішні і зовнішні стимули. Важливо враховувати, що у кожної особи може бути різний баланс цих потреб, і цей баланс може змінюватися з часом.

Ця теорія допомагає розуміти, що різні люди можуть бути мотивовані різними способами, і вона може бути використана для розробки індивідуальних стратегій мотивації в організаціях.

*Теорії процесів* пов'язані з тим, як відбувається мотивація, і який це може мати вплив на неї.

*Основні процесуальні теорії:* теорія Б. Скіннера, теорія В. Врума, теорія справедливості Д. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка та інші. До цієї групи теорій належать такі:

1. Теорія очікувальної мотивації В. Врума розглядає мотивацію як результат оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників. Вона розглядає *чотири основних складових, які впливають на мотивацію:*

- *Мотивація (M):* Це рівень мотивації або бажання виконати певну дію або завершити певне завдання. Мотивація може бути високою або низькою в залежності від інших складових.
- *Очікування (E):* Це сприйняття особою того, наскільки виконання дії або завдання призведе до бажаного результату. Якщо людина вірить, що її зусилля призведуть до успіху, то її очікування високі, і, відповідно, мотивація може бути великою.

- *Сприяння (I)*: Це сприйняття того, що робота буде винагороджена або визнана. Якщо людина вірить, що її зусилля буде належним чином винагороджено або визнано, то це може підвищити її мотивацію.
- *Валентність (V)*: Це сила винагороди, яку особа очікує від виконання дії або завдання. Валентність може бути високою, якщо винагорода вважається значущою, і низькою, якщо винагорода не вважається важливою.

Ця модель допомагає розуміти, які чинники впливають на мотивацію і чому деякі люди можуть бути більш мотивованими до виконання певних завдань, ніж інші. Вона також вказує на важливість створення сприятливих умов задля досягнення бажаних результатів і надання винагороди за досягнення цілей.

2. *Теорія мотивації Б. Скіннера* підкреслює роль підкріплення в формуванні та підтриманні бажаної поведінки. Основні поняття цієї теорії включають:

- *Позитивне підтвердження*. Це – винагорода або посилення, яке надається співробітнику після бажаної поведінки. Позитивне підтвердження має на меті підвищити ймовірність того, що співробітник повторить цю поведінку у майбутньому.
- *Негативне підтвердження*. Це також форма підкріплення, але вона включає видалення негативного стимулу після бажаної поведінки. Наприклад, якщо співробітник зменшує кількість помилок у роботі, його можуть звільнити від надмірної контрольної діяльності.
- *Покарання*. Покарання включає в себе використання негативних наслідків для зменшення небажаної поведінки. Наприклад, якщо співробітник порушує правила безпеки на робочому місці, його можуть покарати штрафом або іншими санкціями.
- *Наслідки*. Ця концепція належить до зупинки позитивних підкріплень, які підтримують небажану поведінку. Наслідки можуть призвести до того, що співробітник припинить небажану дію через відсутність позитивного підкріплення.

Важливим аспектом цієї теорії є розуміння того, що підкріплення повинно бути систематичним і спрямованим на створення мотивації для бажаної поведінки. Вибір між безперервним і уривчастим підтвердженням залежить від конкретних обставин і цілей мотивації.

Ця теорія може бути корисною для розробки стратегій мотивації в організаціях і для управління поведінкою співробітників [18].

### **1.3. Актуальність стимулювання персоналу в організаціях.**

Мотивація та стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший спрямований на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, однак ці два підходи взаємодоповнюють один одного.

*Мотивація* в широкому розумінні – це процес, який спонукає працівників до високоефективної діяльності для досягнення цілей підприємства шляхом задоволення їхніх індивідуальних потреб. Проблема мотивації працівників під час економічної кризи має надзвичайно важливе значення. Умови складності ведуть до скорочення виробничих потужностей підприємств, зменшення попиту та купівельної спроможності споживачів, що змушує організації зменшувати витрати, включаючи оплату праці співробітників. Стимулювання персоналу виступає як ефективний інструмент для активування мотивації працівників та стимулювання їх до результативної праці в цих умовах.

Для досягнення успіху в підприємстві чи в організації необхідно стимулювати людей до праці. Зазвичай, особи з більшою мотивацією можуть досягти більших успіхів, навіть якщо вони менше обдаровані порівняно з іншими, оскільки висока мотивація спонукає людину працювати більше та результативніше. Управління мотивацією персоналу є важливим аспектом в організаціях. На жаль, багато компаній в Україні недостатньо використовують

інструменти для підвищення мотивації працівників. Зазвичай, основний акцент робиться на зміні оплати праці в залежності від успішності підприємства на ринку. Навіть у сучасних великих компаніях, приймаючи на роботу фахівців високого рівня, пропонують не тільки високу зарплату, але і комплексні соціальні пакети, які покривають значну частину витрат на повсякденне життя.

Існують три основні *напрями мотивації та стимуляції персоналу* [24]:

1. *Матеріально-організаційний напрямок* – це створення умов для ефективної праці через раціональну організацію виробництва, надання матеріальних цінностей і послуг, необхідних для задоволення потреб працівників у виживанні і житті.
2. *Соціально-економічний напрямок* – включає формування в працівників відповідних потреб, інтересів та цінностей, підвищення їхньої соціальної свідомості та розвиток трудових навичок.
3. *Морально-психологічний напрямок* – сприяє створенню умов для особистісного становлення, підвищенню самоповаги та розвитку високих моральних цінностей у працівників.

Мотивація працівників є індивідуальною і вона може змінюватися з часом і в залежності від різних чинників. Для успішного управління персоналом менеджер повинен розуміти основні мотиви поведінки підлеглих та використовувати відповідні інструменти для стимулювання їх до досягнення цілей підприємства.

На підприємстві *стимул* – це будь-який чинник, який впливає на трудову поведінку працівників і спонукає їх до відповідних дій. Отже, стимулювання означає вплив, що змушує працівника діяти, будь то безпосередній фізичний вплив (прямий примус) або обіцянка матеріальної винагороди за певну дію (непрямий примус).

«Мотивація» зазвичай вказує на внутрішні побажання і бажання, що підштовхують працівника до дії, тоді як «стимулювання» є зовнішнім впливом,

спрямованим на досягнення певного результату. Обидва поняття спрямовані на досягнення результату та покращення управління підприємством і стимулювання інноваційної діяльності.

#### **1.4 Структура мотиваційних систем.**

Як основні *компоненти системи мотивації персоналу* організації слід виокремити такі [20]:

- *формування та поширення культури підприємства* – системи загальних для всього персоналу підприємства групових цінностей та групових норм;
- *впровадження системи участі* – участь працівників у розподілі загального господарського результату, капіталу підприємства та розвитку співробітництва;
- *продуману кадрову політику* – планування та вибір заходів щодо підвищення кваліфікації працівників та їх мобільності в організації з урахуванням потреб, бажань та професійних потреб працівників;
- *широке обслуговування персоналу* – всі форми соціальних пільг, послуг і переваг, що надаються працівникам незалежно від їхнього стану на виробництві та результатів їхньої роботи;
- *залучення працівників до прийняття рішень* узгодження з працівником певних рішень, які приймаються на робочому місці, у робочій групі або на виробничій ділянці;
- *організацію гуртків якості* – робочих груп із працівників, які мають однакові чи аналогічні робочі завдання, для спільного вирішення виробничих проблем;
- *створення автономних робочих груп* – об'єднань робітників, які самостійно (повністю або частково) організують свою роботу;



- *організацію робочого місця* – оснащення робочих місць технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреби працівників;
- *регулювання робочого місця* – гнучке пристосування робочого дня до потреб працівника та підприємства;
- *інформування працівників* – доведення до працівників необхідних відомостей про роботу підприємства;
- *оцінку персоналу* – система планомірної та формалізованої оцінки працівників за певними, заздалегідь встановленими критеріями.

Крім того, як *додаткові компоненти системи мотивації персоналу* в організації застосовуються [12].:

- запровадження системи зрушеного графіка роботи;
- преміювання часом;
- запровадження плати за будь-яку раціоналізаторську пропозицію;
- формування та використання іміджу фірми;
- запровадження щорічної атестації персоналу;
- проведення щорічних конкурсів професійної майстерності;
- неформальне спілкування у колективі;
- використання системи професійного просування та ротації персоналу.

Загалом необхідно зазначити, що система морального та матеріального стимулювання праці в різних компаніях передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих та як наслідок – підвищення ефективності праці, її якості. Л. Якокка писав: «Коли йдеться у тому, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть у мотивації людей» [14, с. 224].

#### **1.4 . Чинники впливу та мотивації персоналу**

*Матеріальні стимули* (зарплата, бонуси, переваги). Матеріальна мотивація персоналу включає в себе два основних аспекти: заохочення і застереження. Ці аспекти є інструментами, які використовуються для стимулювання працівників і впливу на їхню продуктивність і поведінку на роботі [6].

#### 1. *Заохочення:*

- *Заробітня плата* – один з важливих аспектів матеріальної мотивації. Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата стимулює працівників до досягнення результатів і виконання завдань.
- *Бонуси і премії* надаються працівникам як нагорода за відмінність в роботі та досягнення певних цілей. Це може включати щорічні бонуси, премії за виконання певних проектів або досягнення показників.
- *Страхові та пенсійні програми* надаються організацією і дозволяють працівникам забезпечити своє фінансове майбутнє та відчувати більшу фінансову стабільність.
- *Додаткові переваги* включають корпоративні автомобілі, каву у робочих приміщеннях, страховку на життя, путівки на відпочинок і інші допоміжні послуги, які можуть бути надані працівникам.

#### 2. *Застереження:*

- *Каральні заходи*, які включає в себе санкції або штрафи за порушення правил і норм в організації. Наприклад, працівникам можуть накладати штрафи за порушення термінів виконання роботи або невідповідність якості роботи стандартам.
- *Втрата позиції* відбувається у випадках серйозних порушень або низької продуктивності, працівники можуть бути позбавлені своєї посади або підлягати іншим дисциплінарним заходам, що може призвести до втрати роботи.

- *Обмеження прав та привілеїв* як застереження за недотримання правил чи норм. Наприклад, обмеження доступу до корпоративних ресурсів або можливості брати участь в корпоративних заходах.

Істотною є збалансованість між заохоченням і застереженням у матеріальній мотивації, оскільки обидва аспекти можуть впливати на ефективність та поведінку працівників. Добре структурована матеріальна мотиваційна система допомагає зберегти мотивованість персоналу та сприяє досягненню організаційних цілей. В кожній компанії є свої матеріальні бонуси. Важливо час від часу прислухатися до думки колективу та модернізувати систему мотивації в бік покращення.

### 3. Нематеріальні стимули:

- *Визнання* є потужним нематеріальним стимулом для осіб, оскільки воно підкреслює та оцінює їхній внесок і досягнення. Цей вид мотивації може значно підняти моральний дух, підвищити задоволеність роботою та сприяти почуттю виконання обов'язку. Важливо, щоб визнання було чесним, своєчасним та конкретним, і враховувало унікальний внесок кожної особи. Можливі форми визнання включають громадське визнання, особисте визнання, визнання колег, визнання менеджера та загальнокорпоративне визнання.

*Приклади визнання* як нематеріального мотиваційного чинника включають:

*Громадське визнання* – нагороди, похвали чи інші форми суспільного визнання, такі як презентація чи церемонія, які визнають досягнення та внесок людини.

*Особисте визнання* – особисті відгуки, подяки чи інші форми особистої похвали, такі як розмова віч-на-віч або електронний лист, які визнають зусилля та успіхи людини.

*Визнання колег* – програми взаємного визнання, такі, як дошки пошани або номіновані колегами нагороди, які дозволяють співробітникам визнавати та цінувати внесок та досягнення один одного.

*Визнання менеджера* – як визнання з боку менеджерів чи керівників можуть виступати, наприклад, регулярні оцінки ефективності чи неформальні сеанси зворотний зв'язок, які підкреслюють і відзначають прогрес і успіх людини.

*Загальнокорпоративне визнання* – загальнокомандні програми визнання, такі як «Співробітник місяця» або заходи щодо оцінки співробітників, які визнають та відзначають досягнення та внесок усіх працівників.

#### *4. Персональне зростання або розвиток.*

Цей чинник мотивації належить до можливості розвитку та вдосконалення своїх навичок, знань та здібностей. Він може включати широкий спектр дій, таких, як програми навчання і розвитку, наставництво і коучинг, а також прийняття нових завдань і обов'язків.

Особистісне зростання може бути потужним мотиватором для людей, оскільки він дає можливість кар'єрного зростання та підвищує задоволеність роботою. Це також може сприяти розвитку почуття причетності та відповідальності, може покращити загальну ефективність усієї компанії.

Можливості особистісного зростання мають бути актуальними та цікавими для людини, щоб бути ефективними. Їх важливо адаптувати до співробітника та його унікальних потреб, інтересів та цілей, які у свою чергу повинні підтримуватися та співвідноситися із завданнями компанії.

#### *5. Досягнення*

Почуття виконаного обов'язку та досягнення, наприклад виконання складного завдання чи досягнення особистої мети, може бути сильним мотиватором для людей.

*Досягнення* – це нематеріальний чинник мотивації, який може включати широкий спектр дій і досягнень, таких, як завершення проекту, досягнення мети продажів або особистої задачі.

Успіх може бути потужним мотиватором для людей, оскільки людина має почуття задоволення, а також допоможе підвищити впевненість і самооцінку. Це також може бути мотиватором для майбутнього успіху, оскільки люди можуть з більшою ймовірністю брати в роботу нові завдання та ставити амбітні цілі після того, як зазнають задоволення від досягнутого.

6. *Автономія* означає можливість самостійно приймати рішення та нести відповідальність за виконання завдань, встановлення особистих цілей та керування власним графіком роботи. Цей аспект може бути значущим стимулом для людей, які бажають мати контроль над своїм робочим часом, дотримуватися балансу між роботою та особистим життям та самостійно визначати пріоритети завдань. Це може позитивно вплинути на залученість, мотивацію та творчий потенціал працівників. Проте важливо, щоб автономія була збалансована у межах загального графіка компанії і отримувала підтримку від керівництва.

7. *Нематеріальна мотивація* – це тип мотивації, що виходить з нематеріальних чинників, таких, як стосунки, особистісне зростання і почуття виконаного обов'язку. Приклади нематеріальної мотивації у відносинах включають почуття любові і підтримки, почуття цінності та вдячності, а також почуття зв'язку та приналежності. Ці типи мотивації можуть бути неймовірно потужними і можуть спонукати людей досягати своїх цілей, слідувати своїм захопленням і прагнути особистого зростання і самореалізації.

8. *Соціокультурні чинники (культура організації, цінності)*. Ці чинники впливають на мотивацію та поведінку працівників в організації. Ось як ці чинники впливають на мотивацію та як їх можна пояснити:

#### 9. *Культура організації:*

– *Вплив на мотивацію.* Культура організації визначає стиль управління, структуру взаємин між співробітниками та цінності, які підтримуються в організації. Якщо культура сприяє відкритому спілкуванню, співпраці та визнанню, це може бути стимулом для працівників. З іншого боку, негативна

або токсична культура може підірвати мотивацію та призвести до втрати працівників.

- *Пояснення.* Професор Е. Шайн виокремлює три *рівні культури* в організації: офіційну (виражається в статуті та політиках), видиму (видно у поведінці та комунікації) та основну (система цінностей та переконань). Ці рівні впливають на те, які дії та цінності важливі в організації та як вони сприймаються співробітниками.

#### 10. Цінності:

- *Вплив на мотивацію.* Цінності, які підтримуються в організації, можуть впливати на мотивацію працівників. Якщо цінності організації відповідають цінностям працівників, це може збільшити їхню мотивацію та залученість до роботи. Наприклад, якщо організація підтримує цінності якісної роботи та інновацій, це може стати мотивацією для творчих працівників.
- *Пояснення.* Теорія цінностей А. Маслоу вказує на існування ієрархії потреб, включаючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самореалізації. Якщо організація відповідає цим потребам, це може сприяти мотивації працівників.
- *Соціокультурні чинники* створюють контекст, у якому працівники працюють та приймають рішення. Розуміння цих чинників допомагає організаціям створити середовище, яке сприяє високій мотивації, задоволеності та продуктивності праці працівників.

### **1.6. Вплив лідерства та якості якості комунікаційних зв'язків в організації.**

*Комунікація* – це процес обміну інформацією між лідером і підлеглими, де лідер виступає ініціатором, перетворюючи свої думки та ідеї на символи, які він

використовує для створення та передачі повідомлення. Це повідомлення потім передається одержувачу через комунікаційний канал. Для комунікації лідерів притаманна цілеспрямованість, вони намагаються сконцентрувати увагу підлеглих на концепції майбутнього розвитку організації та надихати їх втілювати цю концепцію в життя. Лідери зобов'язані досконало володіти навичками комунікації, щоб їх повідомлення були зрозумілими людям [22]. О. Романовський вказує, що лідер виступає не тільки за постійне удосконалення людських відносин в колективі, але й за процес постійного удосконалення особистості кожного співробітника колективу. Лідер шукає завжди своїх однодумців. Лідер без команди – не лідер [42].

Багато чинників впливають на взаємини в колективі, включаючи характер групи, її сферу діяльності, мету, ситуаційні умови, психологічні особливості учасників та особистість лідера. Лідерство виникає як результат потреби групи і її члени звертаються до лідера, сподіваючись задовольнити свої очікування та вимоги. Важливо враховувати взаємодію між учасниками цієї взаємодії при виконанні лідерських функцій. Лідер повинен передати своє бачення та місію широкому колу потенційних послідовників і спонукати їх слідувати за ним. Але ця взаємодія не є односторонньою, і члени групи також повинні бути на одній хвилі з лідером, інакше командна робота буде невдачею, а діяльність – неефективною.

У практичній реальності, коли говорять про лідера, зазвичай мають на увазі його здатність впливати на оточення, керувати ним, мати авторитет і т.і. Раніше таких людей називали харизматичними лідерами через їхню харизму. Однак сучасні тенденції все частіше вказують на те, що лідерство більше не обмежується харизматичними особистостями, а стає результатом командної роботи. Команда компетентних фахівців може успішно вирішувати різні завдання, забезпечувати стабільність та тривалість у діяльності організації, розуміти політичний контекст та зберігати довіру суспільства, не обмежуючись однією окремою особою.

Діяльність у команді потребує таких *здатностей і дій лідера* [40]: залучення до роботи колективу, що налаштований на досягнення спільної мети; урахування думки колег щодо своєчасності й повноти необхідної для діяльності інформації; надання членам команди необхідної для вирішення спільних завдань інформації; допомога членам команди у виконанні термінових завдань, поставлених перед ними; створення позитивної робочої атмосфери, доброзичливе спілкування з колегами; здатність установлювати довгострокові відносини як усередині колективу, так і зі стейкхолдерами; дотримання коректності та стриманості у спілкуванні, уміння конструктивно поводитись у конфліктних ситуаціях.

Отже, лідерство та комунікація в організації є двома важливими аспектами, які взаємодіють між собою та впливають на ефективність та динаміку колективу. Ці дві складові важливі для досягнення успіху та досягнення цілей організації.

Лідерство включає в себе здатність керувати та спрямовувати групу або команду в досягненні спільних цілей. Лідер може впливати на мотивацію, організацію та спрямованість команди. Він визначає цілі та стратегію, приймає рішення та надає напрямок діяльності.

Комунікація, з іншого боку, є процесом обміну інформацією між лідером і членами команди. Вона включає в себе передачу інструкцій, ідеї, відгуки, а також встановлення взаємодії та розуміння між усіма учасниками. Ефективна комунікація допомагає лідеру розповісти свою візію, мотивувати команду, вирішувати конфлікти та досягати спільних цілей.

Лідерство і комунікація взаємопов'язані, оскільки лідер повинен вміти ефективно комунікувати зі своєю командою, а також слухати її потреби та думки. Комунікація допомагає лідеру зрозуміти, як краще мотивувати та керувати своєю командою. З іншого боку, лідерство допомагає встановлювати керівні принципи та цілі, які відображаються в комунікації з командою.



Успішна організація потребує гармонійного співзвуччя між лідерством і комунікацією. Лідер, який вміє ефективно спілкуватися зі своєю командою, може досягти більшого впливу та результативності у досягненні цілей організації.

## **Розділ II.**

# **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЯЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

### **2.1. Характеристика основних проблем в мотивації працівників**

Демотивований персонал – це наслідки неправильного управління безпосереднього начальника.

Народна мудрість говорить: люди приходять у компанію, а уникають керівника. Компанія Gallup провела дослідження, в якому з'ясувалося, що щастя працівників на роботі на 50 % залежить від безпосереднього керівника, а залучення – на 70 % [7].

Керівники часто скаржаться, що у співробітники вигоріли. Тож коли вогонь був, що призвело до його згасання? Мотивацію, як вогонь, потрібно просто підтримувати, і це перманентний процес. Зазвичай керівники звертають увагу вже на згарище, яке часом роздмухати не виходить. Основний висновок: щоденна підтримка мотивації персоналу – це безпосередньо функція керівника, і вона така ж важлива, як планування та контроль. Тільки як це здійснити, керівники найчастіше просто не знають. Реальна ситуація в компаніях полягає в тому, що управлінців навчають лише після призначення на посаду, а 47 % взагалі не пройшли жодних управлінських тренінгів. Тому 60 % нових менеджерів діють слабо в перші два роки, що не може не позначитися на результатах роботи та плинності персоналу. Саме у перший рік формується управлінський стиль, який потім впливає на подальшу кар'єру, а деякі так і залишаються старшими фахівцями, не опанувавши нового функціонала керівника.

*Приклад.* Е. Лоулер, професор Університету Південної Каліфорнії, стверджує, що управління очікуваннями, а саме – постановка ясних цілей, помітно впливає на мотивацію підлеглих. Кожному співробітнику важливо усвідомлювати зміст своєї діяльності та розуміти, як його робота впливає на результати компанії. Йому важливо відчувати свою причетність до успіху та знати, які у нього глобальні річні цілі, а також розуміти свій план розвитку та кар'єрного шляху. Відомо, що [14]:

- 64 % співробітників хочуть обговорювати вирішення робочих проблем із керівником, але 20 % ніколи цього не робили;
- 37 % співробітників ніколи не отримували зворотний зв'язок за результатами своєї роботи, але 68 % хотіли б;
- 28 % співробітників ніколи не обговорювали майбутні плани та цілі з начальником, але 70 % хотіли б.

Звідки тут взятися мотивації? Навіть якщо ви – той керівник, який скаже, що все це робить, залишається питання, наскільки правильно і чи це обсяг роботи,

який необхідний підлеглим. Якщо ви все робите правильно, то займатися утриманням персоналу та окремими процедурами мотивації буде не потрібно, але таке практично рідко зустрічається, і якщо вам поки не вдалося досягти вищого рівня просвітлення, коли всі хочуть працювати з вами, то потрібно вибудовувати систему мотивації. Звичайно ж, система має бути корпоративною, компанія повинна допомагати вам та вкладати в це ресурси у вигляді підтримки HR – фахівців, а також програм лояльності та стимулювання підлеглих, які хоч і називаються нематеріальними, але обходяться дуже дорого.

Потрібно пам'ятати, що мотивація є індивідуальною та може різнитися для різних людей. Важливо підходити до цього питання з розумінням і спрямовувати зусилля на створення сприятливого середовища для розвитку та задоволеності працівників.

Що може відбутися?

*Втрата персоналу через недостатню стимуляцію.* В сучасних умовах низький рівень стимуляції часто є серйозним обмеженням, яке заважає підприємствам використовувати свій потенціал і призводить до зниження продуктивності праці всієї організації. Однак, якщо керівництво ефективно управляє персоналом і використовує добре сплановані системи мотивації, то це гарантує успішну діяльність та збільшення прибутковості підприємства.

Сучасні методи стимулювання праці – це потужний інструмент, який може створити ефективні механізми для підвищення продуктивності та мотивації працівників. У контексті сучасного розвитку України, головним чинником мотивації працівників залишається гарантована заробітна плата. Вітчизняні менеджери переважно спрямовують свої зусилля на створення систем стимулювання, що базуються на індивідуальних фінансових винагородах працівників.

Однак в більш розвинених країнах світу інструменти стимулювання можуть бути більш різноманітними та нюансованими. Міжнародні компанії використовують різні *стратегії*, які містять таке [12]:

1. *Бонуси та премії*, які надаються за досягнення конкретних цілей або перевищення очікувань, що створює мотивацію до вищої продуктивності.
2. *Подяки та визнання*. Створення культури визнання, де працівники отримують відзнаки за свою роботу, може бути дуже мотивуючим.
3. *Можливості для розвитку*. Навчання, підвищення кваліфікації, можливість працювати над цікавими проектами або перспектива кар'єрного зростання можуть бути мотивуючими факторами.
4. *Гнучкі умови роботи*. Можливість працювати здалеку або мати гнучкий робочий графік може підвищити мотивацію та зберегти баланс між роботою і особистим життям.
5. *Соціальні пільги*. Забезпечення соціальних пільг, таких як страховки, програми здоров'я та інші соціальні пакети, може бути мотивуючим чинником.
6. *Задачі, що мають суспільну цінність*. Деякі компанії активно залучаються до соціально важливих справ і надають працівникам можливість брати участь у таких ініціативах.

Зрозуміло, що кожна країна та організація має свої особливості і може вибирати ті методи стимулювання, які найкраще відповідають їхнім потребам та цілям. Головне – це розуміти, що мотивує конкретних працівників, і використовувати це знання для створення ефективних систем стимулювання.

Втрата персоналу через недостатню стимуляцію є серйозною проблемою для багатьох організацій. Коли працівники не відчують, що їхні зусилля та внесок цінуються і винагороджуються, вони можуть розглядати інші пропозиції роботи і навіть залишити поточну організацію.

*Причини та способи запобігання втраті персоналу через недостатню стимуляцію [5]:*

*Недостатня заробітна плата.* Якщо заробітна плата нижча за ринковий рівень або не відображає навички та внесок працівника, це може бути основною причиною втрати персоналу. Важливо проводити регулярні аналізи ринку праці та адаптувати зарплатні ставки відповідно.

*Відсутність можливостей розвитку.* Професійний та особистий розвиток є важливими для багатьох працівників. Забезпечення доступу до учіння, підвищення кваліфікації та можливостей кар'єрного росту може зберегти персонал у конкретній організації.

*Відсутність визнання та вдячності.* Важливо визнавати досягнення працівників, подякувати за їхню роботу та надавати можливості для публічного визнання. Відсутність цього може призвести до втрати мотивації.

*Монотонна та нудна робота.* Якщо робота стає нудною або нецікавою, це може призвести до втрати інтересу та виникнення бажання залишити організацію. Тут варто розглянути можливість ротації завдань та створення цікавих проектів.

*Погане управління.* Погане управління, конфлікти на робочому місці та відсутність підтримки можуть призвести до втрати персоналу. Акцентувати увагу потрібно на розвитку ефективних керівників та створення позитивної робочої атмосфери.

Збереження персоналу через ефективну стимуляцію вимагає постійного моніторингу і реакції на потреби та очікування працівників. Організації, які інвестують у свій персонал та створюють стимулююче робоче середовище, зазвичай мають більший успіх у збереженні та залученні кваліфікованого персоналу.

*Конфлікти та непорозуміння в організації.* Конфлікт – це зіткнення протилежних поглядів, інтересів та дій між окремими людьми та групами. Під час конфліктів відбувається зміна системи відносин і цінностей, сприймання реальності, і часто супроводжується різкими викидами негативних емоцій. Учасники конфлікту можуть проявляти підвищену підозріливість, нервозність і

вчиняти невластиві собі дії. Недостатність дій керівництва у вирішенні конфлікту може призвести до негативних психологічних і соціальних наслідків, таких, як неврози та розлад відносин.

Для ефективного управління конфліктами, керівництво повинно розуміти психологічні механізми їх виникнення, джерела та причини, а також вміти передбачити розвиток конфлікту і обирати відповідні стратегії та тактику. Спроби уникнути конфлікту можуть призвести до зниження продуктивності та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Конфлікти в організаціях виникають через різні аспекти діяльності та взаємини між людьми, коли одна сторона сподівається або вимагає змін від іншої. Учасників конфлікту можна класифікувати за *рангом*, що визначає їх шанси на перемогу в конфлікті: перший ранг – особи, які діють для досягнення особистих цілей; другий ранг – ті, що відстоюють групові інтереси; третій ранг – групи або особи, яких пріоритетно цікавить спільна мета в конфлікті.

Кожен конфлікт бере початок з конфліктної ситуації, в яку включаються учасники конфлікту (опоненти) та об'єкт конфлікту – об'єктивна причина, яка спонукає опонентів до вступу в конфлікт. Початком конфлікту є інцидент – дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує взаємозв'язок, аналогічний між причиною та приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути негативний стиль керівництва, а приводом – конкретний інцидент, такий як некоректна поведінка або грубість по відношенню до працівника (працівників) або різка емоційна реакція на критику.

У соціальних науках конфлікти класифікуються з різних підстав [9].

За *суб'єктом* виокремлюють чотири типи конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособові, міжгрупові, міжорганізаційні.

1. *Внутрішньоособистісний конфлікт*. Цей конфлікт може набувати різних форм. Одна з найпоширеніших форм внутрішньоособистісного конфлікту – рольовий конфлікт. Рольовий конфлікт обумовлений протиріччям вимог, що

висуваються до індивіда із боку різних позицій. Даний вид конфлікту можна пояснити так: у індивіда є соціальний статус, який накладає на нього певні функції. Функція сприймається як роль, але індивід має багато соціальних статусів з різними часто суперечливими функціями. В організаційній теорії ця проблема розроблялася спочатку представниками школи соціальних систем (Ч. Барнард, Г. Саймон). Прикладом дисфункції у створенні, обумовленому рольовим внутрішньоособистісним конфліктом, що виникає лише на рівні керівника, виступає феномен, визначений Ч. Барнардом як «параліч волі». Його походження він пояснював протилежними вимогами, що пред'являються до керівника різними системами писаних і неписаних правил – моральних кодексів (професійний, адміністративний, цивільний, юридичний і т. д.)

2. *Міжособовий конфлікт.* У організаціях цей конфлікт проявляється по-різному. Найчастіше це – боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання устаткування чи схвалення проекту. Кожен із них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище начальство виділити ці ресурси саме йому, а не іншому керівнику. Так само як приклад може послужити така ситуація: в організації з'являється можливість отримати добре оплачувану роботу для обмеженої кількості співробітників, у такому випадку виникне природний конфлікт між тими, хто отримає цю роботу, і іншими працівниками. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями не можуть знайти спільну мову. Як правило, погляди, і цілі таких людей різняться докорінно.

3. *Міжгруповий конфлікт.* Цей конфлікт виникає між соціальними групами та соціальними спільнотами людей із протилежними інтересами. В організації є формальні і неформальні групи людей. Кожен індивід позиціонує себе з якоюсь групою, між усіма групами існують відмінності, такі, як освіта, соціальний статус тощо. Міжгруповий конфлікт народжується тоді, коли індивіди однієї групи розглядають поведінку інших груп як перешкоду для досягнення загальної

групової мети, тобто групи зіштовхуються і перебувають у опозиції. Цей конфлікт ділиться на вертикальний, між різними рівнями організації, і горизонтальний – між підрозділами. Прикладами можуть бути розбіжності між лінійним і штабним персоналом; члени однієї команди будуть сперечатися з іншою щодо кращого способу досягнення мети [23].

4. *Міжорганізаційний конфлікт.* Цей тип конфліктів виникає між організаціями, зазвичай, з причини конкуренції та суперництва на ринку.

Конфліктна ситуація та інцидент мають свою ступінь незалежності: конфліктна ситуація може виникнути через об'єктивні обставини, а інцидент може бути випадковим. Конфліктну ситуацію можуть спеціально провокувати або підсилювати для досягнення певних цілей, тоді як інцидент не вимагає цілеспрямованої підготовки і може виникнути внаслідок психологічної несумісності. Будь-яка конфліктна ситуація може включати в себе і супроводжуватися будь-яким інцидентом. Під час інциденту одна із сторін починає діяти проти інтересів іншої, і, якщо остання реагує відповідно, то конфлікт перетворюється з потенційного на фактичний. Предметом конфлікту є внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента до участі в конфлікті.

*Причини конфліктів.* Важко розкрити причини конфліктів, дізнатися їх сутність, не зрозуміючи, яку роль відіграють в них конкретні індивіди, не визначивши їх особистісних особливостей, що істотно вплинули на розвиток конфліктної взаємодії. Джерелами конфліктів виступають різні поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників. Ті, які об'єктивно зумовлюють виникнення конфліктів, інтерпретуються як певний набір об'єктивних параметрів, що викликають об'єктивний конфліктний стан системи міжособової взаємодії. У цьому підкреслюється також істотна залежність конфлікту від зовнішнього контексту, у якому цей конфлікт і розвивається. Важливою складовою цього контексту стає соціально-психологічне середовище, різні соціальні групи з їх



специфічними особливостями, що розуміється досить широко і не обмежується лише найближчим оточенням особи.

*Найпопулярніші причини конфліктів в організаціях.* Різні вчені виділяли різні джерела конфліктів. Так, Л. Козер вважав, що джерелом конфліктів є протилежність цінностей, цілей, інтересів. Погляд А. Гоулднера був інший, під джерелом конфлікту автор розумів відмінність рольових чи функціональних позицій. Р.Дарендорф як джерело конфліктів розглядав боротьбу за розподіл «дефіцитних економічних ресурсів», влади та авторитету [21].

На думку М. Дойча, в основі конфлікту лежить несумісність цілей учасників міжособової взаємодії. Завдяки концентрації уваги на мотивах супротивних сторін, роботи цього напрямку часто відносять до мотиваційної концепції [29]. Ця причина найчастіше супроводжує міжгрупові конфлікти в організації. Вона характеризується тим, що цілі кожного підрозділу специфічні і можуть суперечити цілям іншого підрозділу, через це відбувається взаємне неприйняття, засноване на розбіжності ціннісних орієнтацій, інтересів та інших значущих характеристик.

Наступною причиною може бути диференціація, «відмінність у когнітивній та емоційній орієнтації менеджерів різних функціональних підрозділів». Диференціація може бути зумовлена відмінностями позицій, стандартами поведінки, цінностями. У межах школи соціальних систем вважали, що конфлікт, зумовлений диференціацією цілей (позиційний конфлікт), матиме дуже багато джерел конфлікту незалежно від того, як влаштована організація.

Третім видом причини конфліктів в організації може бути взаємозалежність завдань, тобто коли два підрозділи залежать один від одного у матеріалах, ресурсах, інформації. Перебуваючи у постійній інтеграції ресурсів чи інформації, виявляються їх різні цілі та позиції. Це може спричинити проблему прийняття рішення координації обслуговування [23].

## 2.2 Шляхи вирішення проблем мотивації та стимуляції персоналу

*Впровадження системи мотиваційних заходів.* Чинником мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [48, с. 608].

Головна роль у процесі мотивації належить людським потребам, які можна узагальнити в три основні *категорії*: матеріальні, трудові і статусні. Ось чому мотивацію можна розділити на дві головні групи: матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація представляє собою очевидний метод винагороди для працівників. Вона включає в себе систему матеріальних стимулів для праці, завдяки яким досягається відповідність заробітної плати працівників обсягу та якості їхньої роботи.

Матеріальна мотивація полягає у прагненні людини до забезпечення свого матеріального добробуту і певного рівня життя. Бажання підвищити свій рівень доходів стимулює працівників збільшувати свій трудовий внесок та покращувати якість та продуктивність своєї роботи. Це особливо актуально для країн з ринковою економікою, таких як Україна, з огляду на низькі рівні доходів та деформації в їх структурі та розподілі.

Існують дві ключові *причини*, які обумовлюють важливість матеріальної мотивації в таких країнах:

1. *Низькі рівні доходів та їх деформація.* У багатьох країнах з ринковою економікою, включаючи Україну, рівень заробітної плати може бути недостатнім для забезпечення нормального життя. Тому високий рівень

заробітної плати стає важливим чинником для залучення і утримання кваліфікованих працівників.

2. *Необхідність нових форм і методів матеріального стимулювання.* Ринкова економіка вимагає постійного розвитку і змін. Організації повинні створювати інноваційні форми стимулювання працівників, щоб збільшити їхню продуктивність та зацікавленість у розвитку компанії.

Заробітна плата виступає як основна форма доходу для найманих працівників і грає провідну роль у матеріальній мотивації трудової діяльності. Вищий рівень заробітної плати може сприяти зменшенню оборотності персоналу та допомагати створити стабільний трудовий колектив. Водночас політика високої заробітної плати може привертати кваліфікованих і продуктивних працівників, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Керівники мають використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути премії за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [19, с. 35].

Варто зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати;
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль у стимулюванні співробітників і має велике значення для підвищення лояльності працівників до компанії, при цьому зменшуючи витрати на фінансову компенсацію. Під нематеріальною мотивацією ми розуміємо різні форми стимулювання

високопродуктивної роботи, які не включають в себе готівкову або безготівкову винагороду, але можуть вимагати вкладення ресурсів компанії у покращення якості робочого середовища та умов праці. Це може включати в себе такі заходи, як можливості для професійного росту і навчання, планування кар'єри, програми оздоровлення, пільгове харчування та інші.

Головний ефект, якого можна досягти за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності і інтересу співробітників у компанії. Коли компанія вкладає у своїх працівників, надаючи їм можливості для особистого і професійного розвитку, планування кар'єри та інші нематеріальні переваги, співробітники стають більш відданими, задоволеними своєю роботою і більш обізнаними в цілях та цінностях компанії. Це може призвести до збільшення продуктивності та покращення загального морально-психологічного клімату в організації.

Ще одним цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість такої мотивації полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма не грошової мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [48, с. 122].

Отже, соціально-економічною основою для зміцнення праці та максимізації зусиль персоналу в підприємстві/організації, спрямованих на поліпшення продуктивності, завжди є мотивація праці. Система мотивації включає в себе

різноманітні заходи, які стимулюють окремих працівників або весь трудовий колектив до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства (організації). Ця система повинна відповідати наступним *вимогам*:

1. Надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового росту на основі результатів праці.
2. Узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це означає справедливий розподіл доходів в залежності від підвищення продуктивності праці.
3. Забезпечення належних умов для збереження здоров'я та безпеки працівників, а також покращення їхнього добробуту.
4. Створення атмосфери довіри в колективі та зацікавленості в досягненні загальних цілей, а також підтримка двосторонньої комунікації між керівництвом та робітниками.

Таким чином, всі організації і підприємства використовують різні способи і методи стимулювання працівників, але особливу увагу приділяють матеріальній мотивації. При виборі системи мотивації важливо враховувати потреби та інтереси працівників. Процес впровадження такої системи має бути спрямованим на досягнення результату – задоволених працівників, які віддані своїй роботі і сприяють досягненню спільних цілей.

*Розвиток лідерських навичок у керівництва.* Фахівці вказують на важливість розвитку лідерських якостей, і впевненість в собі є однією з ключових складових успішного лідерства. Адекватна самооцінка допомагає людині розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також впевнено крокувати вперед у досягненні своїх цілей. Коли людина вірить у себе, це віддзеркалюється в її поведінці, ставленні до завдань і взаємодії з іншими.

Навички комунікації також мають велике значення для лідерства. Ефективний лідер повинен вміти чітко спілкуватись, слухати інших, і впливати на

їхні думки і дії. Гарна комунікація допомагає створити довіру в колективі і підтримує взаєморозуміння.

Позитивний погляд на речі і любов до своєї справи також роблять лідерство більш привабливим. Оптимізм і ентузіазм можуть надихнути інших на досягнення спільних цілей і допомогти подолати виклики та труднощі.

Таким чином, розвиток лідерських якостей включає в себе не лише впевненість в собі, але і навички комунікації, позитивне ставлення і пристрасть до своєї роботи, що разом робить лідера більш успішним і впливовим.

*Орієнтація на людей.* Щоб стати ефективним лідером команди, завжди треба залишатися в курсі відносин усередині колективу. Наприклад, якщо хтось останнім часом почувався не у своїй таці, потрібно знати, що відбувається. Що працівникові потрібно, щоб стати на ноги? Хто може допомогти йому це зробити? Тим часом керівник також повинен подумати, як почуввається решта команди. Поки хтось у відпустці чи на лікарняному, вони матимуть більш високе навантаження. Знання команди дуже важливе під час роботи з делікатними ситуаціями.

Можна навчитися розуміти інших кількома способами. Це психологічні курси чи тренінги, створені задля розвиток емоційного інтелекту. Другий спосіб дуже неочевидний, але навіть якщо ваша робота не має нічого спільного з продажами – вивчіть цю тему. Насправді, будь-яке навчання у сфері продажів допомагає розвивати soft skills.

*Вміти ухвалювати важкі рішення.* Ризиковані чи складні рішення важко ухвалити. Тому більшість людей вважають за краще уникати таких рішень. Команда чекатиме від керівника цього. Керівник повинен швидко взяти на себе відповідальність і запропонувати найкращий курс дій. Зрештою, лідери вселяють довіру та змушують інших вірити їм. Тому лідери мають вміти приймати важкі рішення. Без цієї можливості немає напрямку, яким треба вести.

*Надихати команду.* Лідери, як правило, упевнені у всьому, що вони роблять. Передача цього всій команді є складним завданням. Одна річ, яку лідери мають зробити, це ніколи не зменшувати впевненості у командних зусиллях. Має діяти правило: «Хваліть співробітників публічно, а критикуйте приватно – у вашій команді не повинно бути місця публічному приниженню. Використовуйте цю пораду для багатьох інших ситуацій. Наприклад, святкуйте навіть невеликі командні перемоги та підбадьорюйте своїх співробітників».

Найкраще рішення – мати приголомшливий рекрутинг. Насправді довіра до команди починається з рекрутингу і продовжується з кожним спільним досягненням. Якщо в команду спочатку потрапили люди, які поділяють цінності компанії, то працювати разом і надихати їх буде набагато простіше і це принесе більш вагомні результати.

*Думати стратегічно.* Лідер має бачення, яке надихає і веде команду вперед. Лідер також має бачити довгострокові цілі команди та окремих співробітників одночасно. Лідери повинні дивитися у майбутнє та аналізувати кожен крок. Стратегічне мислення є основою будь-якого сучасного бізнесу. Це також стосується сучасного лідерства.

*Бачення та стратегія.* Щоб розвинути бачення, лідери мають зробити правильний крок. Правильний крок – не крок вперед, а крок вище. Стратегія – це крок уперед, бачення – це крок вищий.

*Ефективне спілкування.* Лідери – ефективні комунікатори. Точніше, вони використовують правильну інформацію: 100 % достовірну та повну, чітко орієнтовану, доступну, зрозумілу та надану вчасно. Коли лідери кажуть, то інші люди слухають. Вони знають, що інформація, яку вони одержують, має цінність.

Як знайти хорошого лідера? Найдієвіший спосіб – це проведення тестування на наявність лідерських якостей та оцінка soft skills, які дуже важливі для такої роботи. Крім цього, варто віддавати перевагу підвищенню, а не найму нового співробітника на керівну посаду. Тому що буде більше шансів оцінити,

наскільки та чи інша людина підходить на роль лідера. Ефективний лідер може бути ключовим фактором у досягненні успіху організації.

*Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.*  
Психологічний клімат у колективі – дуже важливий для будь-якого колективу, якщо пануватиме хороша, сприятлива ситуація, то і робота буде більш продуктивною, це очевидно. Але, на жаль, досягти цього вдається не завжди, багато керівників просто не звертають на це уваги.

Психологічна атмосфера, або психологічний клімат, або мікроклімат – всі ці, швидше за метафоричні, дуже вдало відображають істоту проблеми. Наприклад, як в одному кліматі рослина може зачахнути, а в іншому чудово розцвісти, людина може відчувати внутрішню радість і бути хорошим працівником в одному колективі, і відчувати дискомфорт, бути відстаючим в іншому.

Колектив – це перш за все група, де міжособові взаємини опосередковуються суспільно цінним та особисто значущим змістом спільної діяльності.

Найчастіше *психологічний клімат* визначається як «цілісний стан групи (колективу), відносно стійкий і типовий для неї емоційний настрій, що відображає реальну ситуацію трудової діяльності (характер, умови, організацію праці) та характер міжособистісних відносин».

Розглядаючи іншу точку зору, *психологічний клімат* – це якісна сторона міжособистісних відносин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Таким чином, про які б чинники колективної діяльності не говорилося б – соціально – економічні (умови праці та форми його стимулювання) чи психологічні (мотиви, норми, ціннісні орієнтації), – під кліматом розуміється насамперед психологічне відображення цих умов в емоціях та настроях людей .



Варто зазначити, що поняття психологічного клімату (ПК) і психологічної атмосфери різняться тим, що перше відбиває найстійкіші риси явища, а друге – лише ситуативні, мінливі.

У структурі ПК зазвичай виокремлюються два основні зрізи – ставлення людей до праці та відносини один з одним. В обох випадках присутні емоційний та предметний компоненти, а відносини один з одним диференціюються за *рівнями*:

- 1) по горизонталі (між колегами);
- 2) по вертикалі (між керівником та підлеглими). Крім цього, виділяється структура прояву ПК, яка включає:
  - а) ставлення до світу (система ціннісних орієнтацій особистості);
  - б) ставлення до себе (самосвідомість і самопочуття).

Взаємини людей у колективі залежить від кількох змінних. Насамперед, це зовнішні щодо даного колективу чинники, що виходять із суспільства загалом у вигляді нормативних вимог. Саме ці нормативні вимоги найчастіше визначають характер відносин у великих та малих колективах, формують лінію поведінки людей, які входять до цих колективів.

Найбільш поширеними та ефективними засобами регулювання поведінки особистості є соціальні норми, що виробляються суспільством та різними соціальними групами. Комплексу проблем і нормативної регуляції поведінки присвячений рад досліджень. Норми виступають як вироблені суспільством і соціальними групами розпорядження на основі об'єктивних умов, структури суспільства, системи суспільних відносин та уявлень членів суспільства та груп. У сучасних умовах відбувається докорінне перетворення деяких норм, виникають нові, але з тим продовжують діяти і старі традиційні норми. Змінюється ставлення особистості до цих нововведень. Цей процес є дуже складним, він торкається розвитку свідомості, моральних переконань, ціннісних орієнтації особистості, вироблення навичок соціальної поведінки, перебудови мотиваційної системи,

системи особистих смислів та значень, установок та відносин, формування необхідних соціально-психологічних властивостей. Психологічний аналіз дозволяє виявити ті властивості соціальних норм, які сприяють їх перетворенню на реальні регулятори поведінки людини.

*Групові норми* – це не просто методи впливу, це – відповідні методи. У знайомій обстановці кожен учасник групи вибирає інтуїтивно відповідну лінію поведінки. Щоразу, коли хтось чинить неналежно, виникає відчуття незручності, ніби щось не на місці. Сукупність норм, які у основі різних дій будь-якого колективу можна вважати як субкультуру цієї групи.

Люди із загальним культурним минулим легко кооперуються між собою, бо підходять один до одного з однаковими припущеннями. Кожна людина обмежує свої егоїстичні інтереси і пристосовується до вимог, які вона може легко приписати іншим по відношенню до себе. Гнучка координація людських істот ґрунтується, на самоконтролі.

*Колективний настрій* – це спільні переживання людьми тих чи інших подій, фактів, і навіть емоційних станів. Колективні настрої тісно пов'язані з колективною думкою. Колективний настрій мобілізує або стримує людей, має заразливість і велику імпульсивну силу.

Колективний настрій здатний легко переходити з однієї форми в іншу: з позитивної в негативну, з прихованої – у відкриту, з підсвідомої – у свідому. Іноді для різкого переходу досить найменшого приводу, елементарної причини. Але найчастіше колективний настрій реагує на значні стимули, стреси та потрясіння.

Дослідження показують, що поганий настрій у колективі знижує продуктивність праці на 20 %. Одна людина з неврівноваженим, конфліктним характером здатна зіпсувати настрій більшості та паралізувати на певний час нормальну діяльність цілого колективу.

Важливими умовами формування позитивного настрою в колективі є: чітка організація виробничого процесу, ритмічність роботи, створення оптимальних

умов праці, раціональне нормування трудової діяльності та оплата праці, використання матеріальних та моральних стимулів та ін.

Явища, що у колективах з урахуванням спілкування, взаємовідносин і взаємодії людей, нерідко фіксуються у звичаях, традиціях, які стають моральними нормами поведінки членів колективу. Колективні традиції – це стійкі звичаї і норми поведінки, що історично склалися, які передаються з покоління в покоління, накопичуються і перетворюються на неписані правила для колективу.

Традиції, та інші соціально-психологічні явища, виникають і проявляються в різних рівнях життя. Вони несуть у собі відбиток психології всього народу, нації, і навіть професійні, вікові особливості конкретних груп людей, колективів. Сукупність традицій є важливим елементом внутрішньоколективної психологічної атмосфери, в якій знаходиться і яку постійно засвоює особистість.

Усередині колективу виникають і складаються безліч різноманітних, часом дрібних, трудових, службових та побутових традицій. Незважаючи на їх малу помітність, вони часто відіграють велику роль у внутрішньоколективному житті. За своєю спрямованістю ці традиції можуть бути як позитивними, так і негативними, що впливають на вчинки та поведінку людей, їхню дисципліну та організованість, взаємовідносини, ефективність трудової діяльності та згуртування колективу.

Термін «психологічна сумісність» використовується як позначення оптимального поєднання у колективі особистісних якостей учасників. Найчастіше, дається негативне визначення. Психологічна несумісність – це не просто відмінність ціннісних установок, відсутність дружніх зв'язків, неповага або ворожість людей один до одного. Це нездатність у критичній ситуації зрозуміти один одного, несинхронність психомоторних реакцій, відмінності у увазі, мисленні та інші вроджені та набуті властивості особистості, які перешкоджають спільній діяльності,

Дослідники зазначають, що психологічну сумісність та успіх спільної діяльності обумовлюють:

- висока мотивація та встановлення;
- оптимальні психофізіологічні якості кожного члена колективу;
- різнополярність індивідуально-психологічних особливостей (можливість виділення лідера);
- висока критичність до себе та терпимість до оточуючих (висока інтелігентність),
- повна довіра один до одного;
- максимально можлива завантаженість цілеспрямованою діяльністю;
- можливість особистого усамітнення кожного з учасників;
- чітка визначеність поставленої перед членами колективу завдання.

Психологічний клімат є чинником, через який переломлюється, опосередковується будь – яка діяльність колективу. У цьому переважаючий психологічний настрій тієї чи іншої групи людей визначає собою міру включеності кожного індивіда у діяльність, її спрямованість та ефективність. Відомо, що від настрою людей, їх психічного стану залежить продуктивність праці, як кількість, так і якість виробленого продукту.

Одним із найбільш очевидних проявів сприятливої атмосфери, що сприяє продуктивності спільної діяльності людей, є увага, прихильність, симпатія людини до людини.

Іншою, не менш актуальною властивістю здорового ПК є настрій духовного піднесення, життєрадісності, що спирається на ясні цілі та цікаві завдання спільної діяльності. Істотно тут і те, що це має бути радість відносин, забарвлених певною культурою прояву.

Наголошуючи на ролі об'єктивних чинників у створенні атмосфери колективу, не можна недооцінювати і відповідальність самих його членів за рівень морально – психологічного стану їхньої спільної діяльності.

Особливо велика роль культури емоційного ставлення до людини, оскільки механізм емоцій є найдавнішим інструментом людських відносин.

Природно, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості і негативних емоцій, що супроводжують цю напруженість, які можуть виникати в процесі спілкування між людьми.

Особливо суттєво для формування здорового морально-психологічного клімату є культура людських емоційних відносин, що виявляються в ступені емоційної теплоти, симпатії чи антипатії між членами колективу.

Численні дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних соціальних психологів переконують у тому, що психологічний клімат будь-якої спільності, так чи інакше, підсумовується відносин симпатії та антипатії між членами колективу, між різними групами колег по роботі, що склалися вже в масштабах мікросередовища.

Міжособові відносини вкрай суттєві і грають, ймовірно, домінуючу роль у системах позавиробничої, дозвільної, ігрової, сімейно-побутової та іншої активності.

У системі ж виробничої діяльності, що вимагає вищої внутрішньої дисципліни і підпорядкованості загальному розпорядку, домінуючу роль швидше відіграють відносини відповідальної, функціонально – рольової взаємозалежності, відносини керівництва та виконання, відносини, які мають переважно інституційний, а не суто емоційно-особистісний характер.

Створення сприятливого чи несприятливого психологічного клімату у колективі значною мірою залежить від його керівника. Основні прийоми управлінської діяльності складаються у певний стиль керівництва, який залежить, своєю чергою, від багатьох аспектів особистості керівника. Серед них необхідно відзначити такі, як управлінська компетентність, ініціатива, діловитість, вміння

приймати обґрунтовані рішення та проводити їх у життя, знання психологічних закономірностей, функціонування системи «керівник – підлеглі».

Отже, сприятливий психологічний клімат – один із вирішальних фактів успішної життєдіяльності людини у всіх сферах суспільних відносин, найважливіша умова вдосконалення способу життя, формування та розкриття потенційних здібностей та можливостей особистості.

Створення сприятливого психологічного клімату – це постійний процес, який вимагає зусиль та уваги з боку керівництва та всіх членів команди. Такий клімат сприяє зростанню задоволеності та продуктивності співробітників, що в свою чергу сприяє успішності організації.

### **Розділ III.**

## **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЯЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### 3.1. Організація та методичне забезпечення дослідження.

У межах кваліфікаційної роботи емпіричне дослідження проведене у 2023 році на базі двох організацій, які займаються виробництвом непродовольчих товарів. Назва організацій KLEBERT (далі організація А) та ГЕЛІОС (далі організація Б), що знаходяться в місті Хуст.

Як відомо, ефективність та продуктивність працівників безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. І у цьому контексті важливим є належна мотивація та стимуляція їх діяльності.

Для вивчення проблеми мотивації та стимуляції персоналу в обраних організаціях було залучено по 25 респондентів з кожної. Таким чином, загальна кількість вибірки становить 50 респондентів ( $n = 50$ ). У відповідності до статевої приналежності серед досліджуваних 39 жінок та 11 чоловіків.

Аналіз вибірки показує таке:

- розподіл респондентів за статтю у межах загальної вибірки такий: 78 % становлять жінки, 22 % чоловіки (11 осіб). Вікова категорія варіює у межах 20-45 років;
- розподіл респондентів за статтю у межах організації А такий: 88 % жінок і 12 % чоловіків;
- розподіл респондентів за статтю у межах організації Б такий: 72 % жінок і 28 % чоловіків.

Наочно цей розподіл представлено на відповідних діаграмах (рис.3.1; 3.2; 3.3).

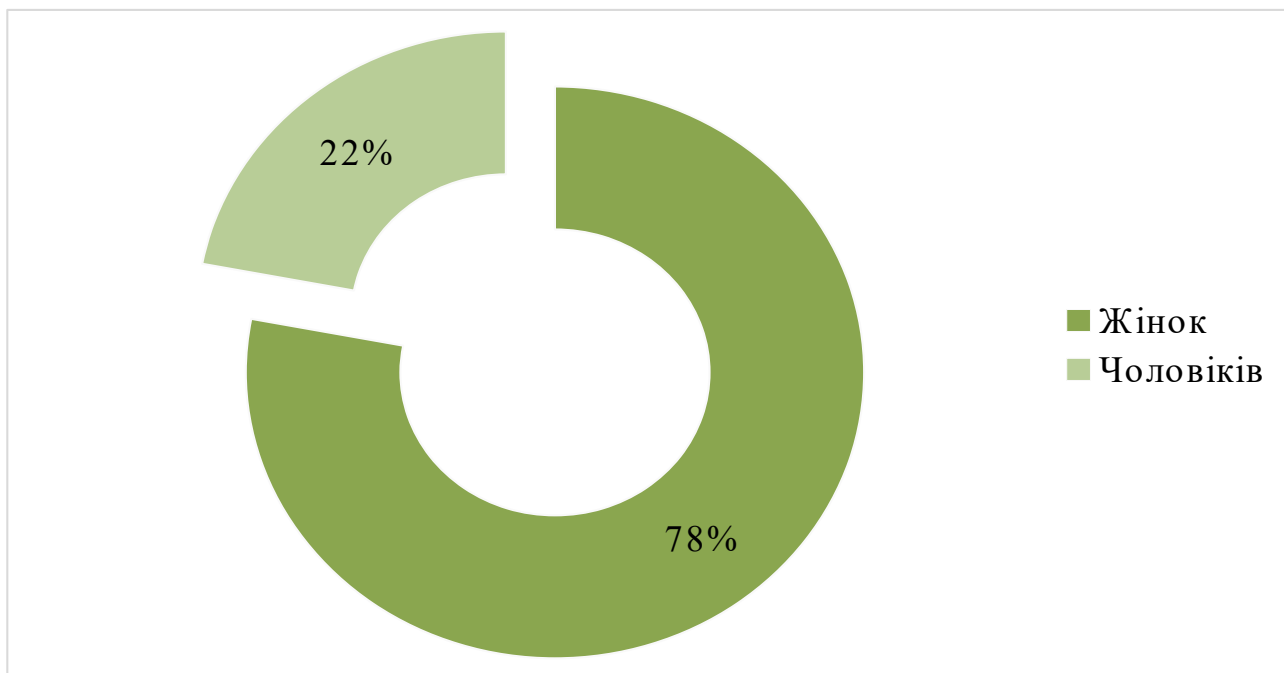


Рис.3.1. Розподіл респондентів за статтю у межах загальної вибірки, %.

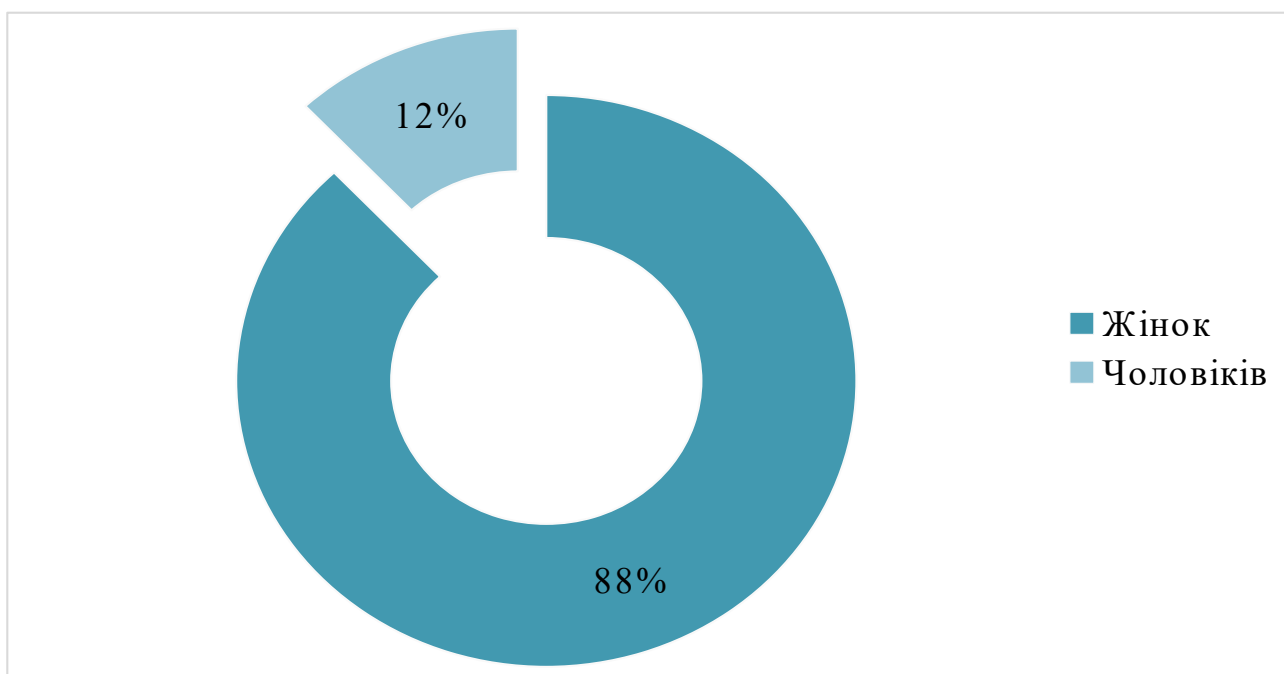


Рис.3.2. Розподіл респондентів за статтю у межах організації А, %.



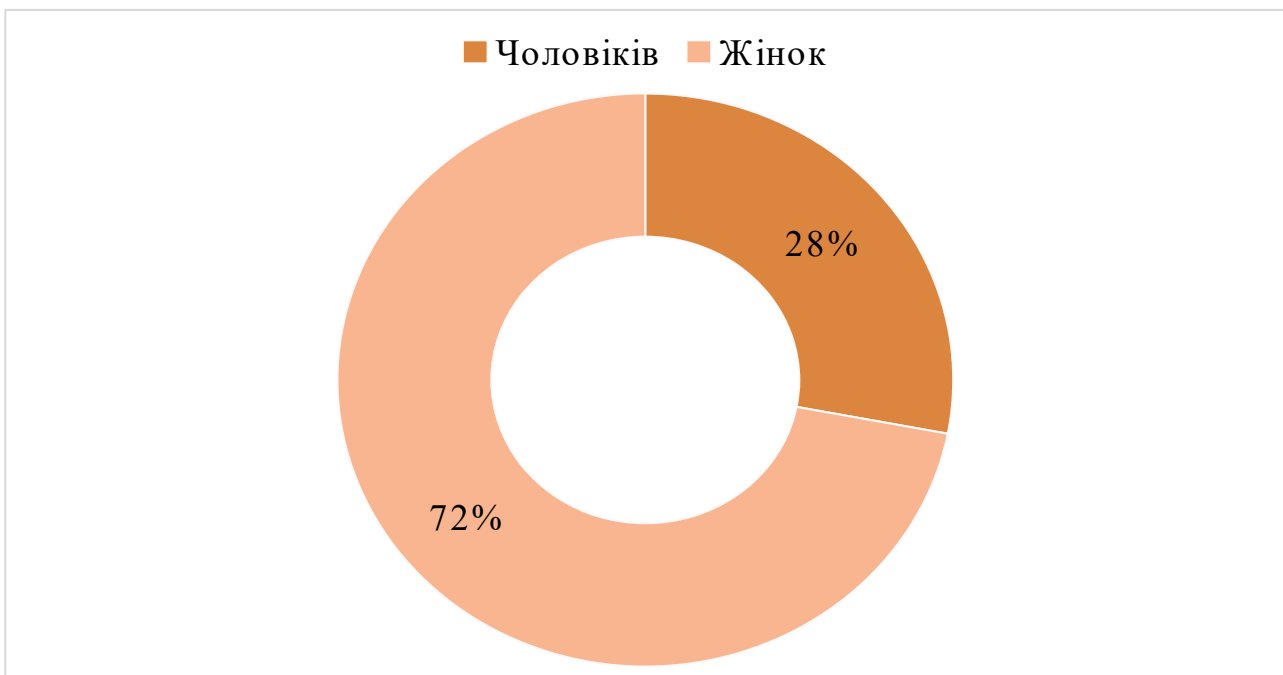


Рис.3.3. Розподіл респондентів за статтю у межах організації Б, %.

Дослідження було організоване у такі *етапи*:

*Перший етап* включає в себе теоретичний аналіз науково-психологічної літератури, що дозволив визначити необхідні методики для проведення практичного дослідження, перевірки гіпотези та вирішення завдань, визначених у роботі.

*Другий етап* включає збір даних, отриманих під час практичного дослідження, а також інтерпретацію отриманого матеріалу.

*Третій етап* узагальнюючий включає, інтерпретацію та опис отриманих результатів, проведення математико-статистичного аналізу і формулювання висновків.

У межах поставлених завдань та задля досягнення мети використано комплекс з таких діагностичних методик:

1. Анкета для дослідження методів заохочення, стимулювання та мотивації працівників в організації (для працівників та керівника) (додаток А; додаток Б).

2. Методика діагностики професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Водоп'янової).
3. Тест для дослідження мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана).
4. Тест «Інтегральна задоволеність працею» (А. Батаршев).

**Методика діагностики професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Водоп'янової) [36] (додаток В) призначена для:**

- оцінки рівня професійного вигорання у працівників і фахівців у різних сферах діяльності;
- виявлення осіб, які можуть бути вразливими до професійного вигорання та потребують психологічної підтримки та інтервенції;
- здійснення аналізу та моніторингу ризиків та чинників, що сприяють професійному вигоранню у робочому середовищі.

Методика складається із 22 тверджень і містить три шкали:

1. «Емоційне виснаження» (9 тверджень).
2. «Деперсоналізація» (5 тверджень).
3. «Редукція особистих досягнень» (8 тверджень).

Варіанти відповідей оцінюються так: «Ніколи» – 0 балів, «Дуже рідко» – 1 бал, «Інколи» – 3 бали, «Часто» – 4 бали, «Дуже часто» – 5 балів, «Кожний день» – 6 балів.

**Тест для дослідження мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана) (додаток Г) може використовуватися для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладено концепцію про внутрішню і зовнішню мотивацію. Містить сім мотивів професійної діяльності та п'ятибальну шкалу.**

З отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості – співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ВПМ і ВОМ.

До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи поєднань:

$BM > BPM > BOM$

$BM = BPM > BOM$ .

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип  $BOM > BPM > BM$ .

Будь-які інші поєднання є проміжними з погляду їхньої ефективності.

При інтерпретації слід враховувати не лише мотиваційне співвідношення, а й показники окремих видів мотивації.

**Тест «Інтегральна задоволеність працею» (А. Батаршев) [45]** (додаток Д). Інтегративний показник, який враховує благополуччя або неблагополуччя працівника в колективі, включає в себе різні аспекти задоволеності в роботі. Ці аспекти охоплюють оцінку інтересу до виконуваної роботи, стосунків з колегами та керівництвом, рівень професійних очікувань, сприйняття умов праці та організаційних аспектів. Ця методика дозволяє оцінити не лише загальне враження від роботи, але й окремі її складові.

*Інструкція.* Прочитайте кожне з поданих тверджень та оцініть, наскільки воно відповідає вашим переконанням. Потім на окремому аркуші паперу записуйте номер кожного твердження разом із літерним позначенням вибраної вами відповіді.

*Ключ для обробки та інтерпретації результатів* щодо складових задоволеності працею. За цим ключем можна розподілити твердження на кілька категорій відповідно до складових задоволеності працею та загальної задоволеності працею:

- Низький рівень ЗП характеризується діапазоном 1-44 % від загальної суми балів.
- Середній рівень ЗП визначається в 45-55 %.
- Високий – вище 56 %.

### 3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження.

Обрахунки емпіричного дослідження здійснювалися за допомогою кореляційного аналізу в SPSS, а також були використані середні значення та рівні за результатами застосування усіх методик.

На початку дослідження з'ясовувався рівень професійного вигорання у співробітників організацій А та Б. Для досягнення даної мети використано методику «Діагностика професійного вигорання» (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Водоп'янової). Ця методика містить три основні компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень.

Як видно з рисунку 3.4, для співробітників організації А показники емоційного виснаження показують, що 32 % персоналу перебувають на низькому рівні емоційного виснаження, що свідчить про їх стабільне емоційне тло і відсутність серйозних порушень сну та концентрації уваги.

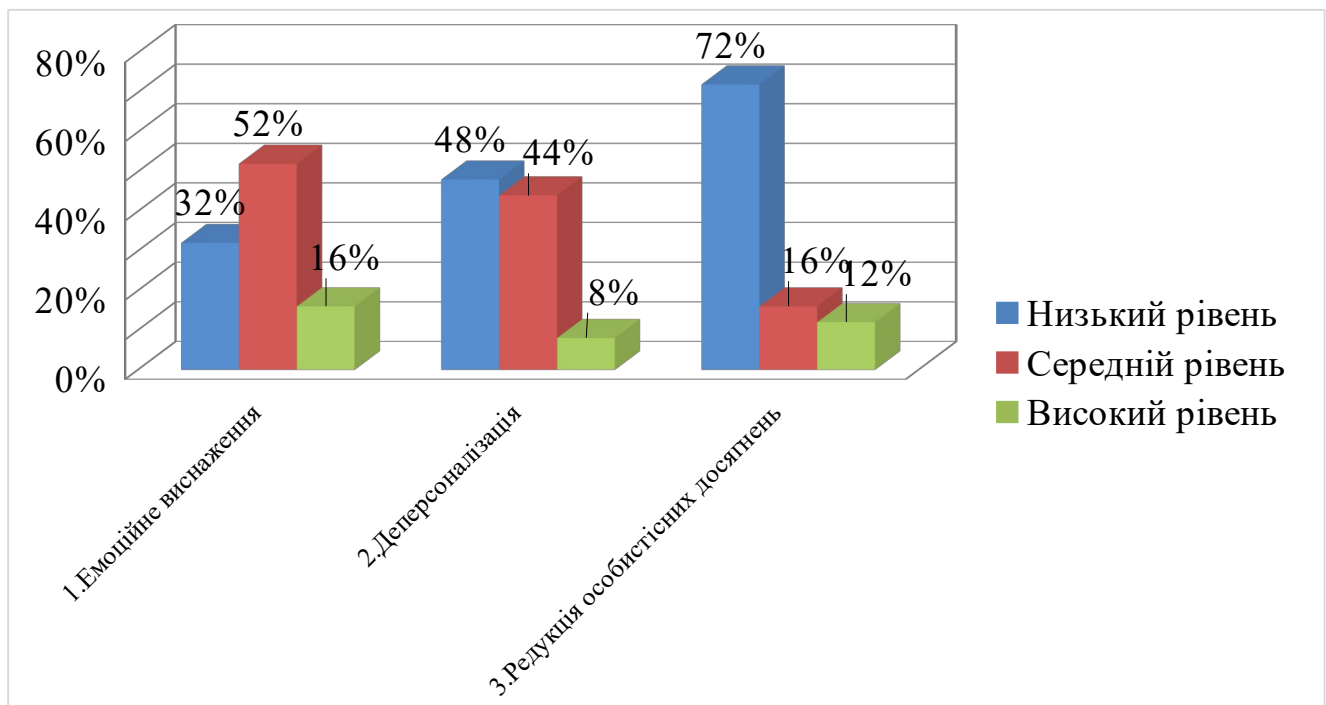


Рис. 3.4. Результати дослідження ступеня професійного вигорання у працівників організації А, %

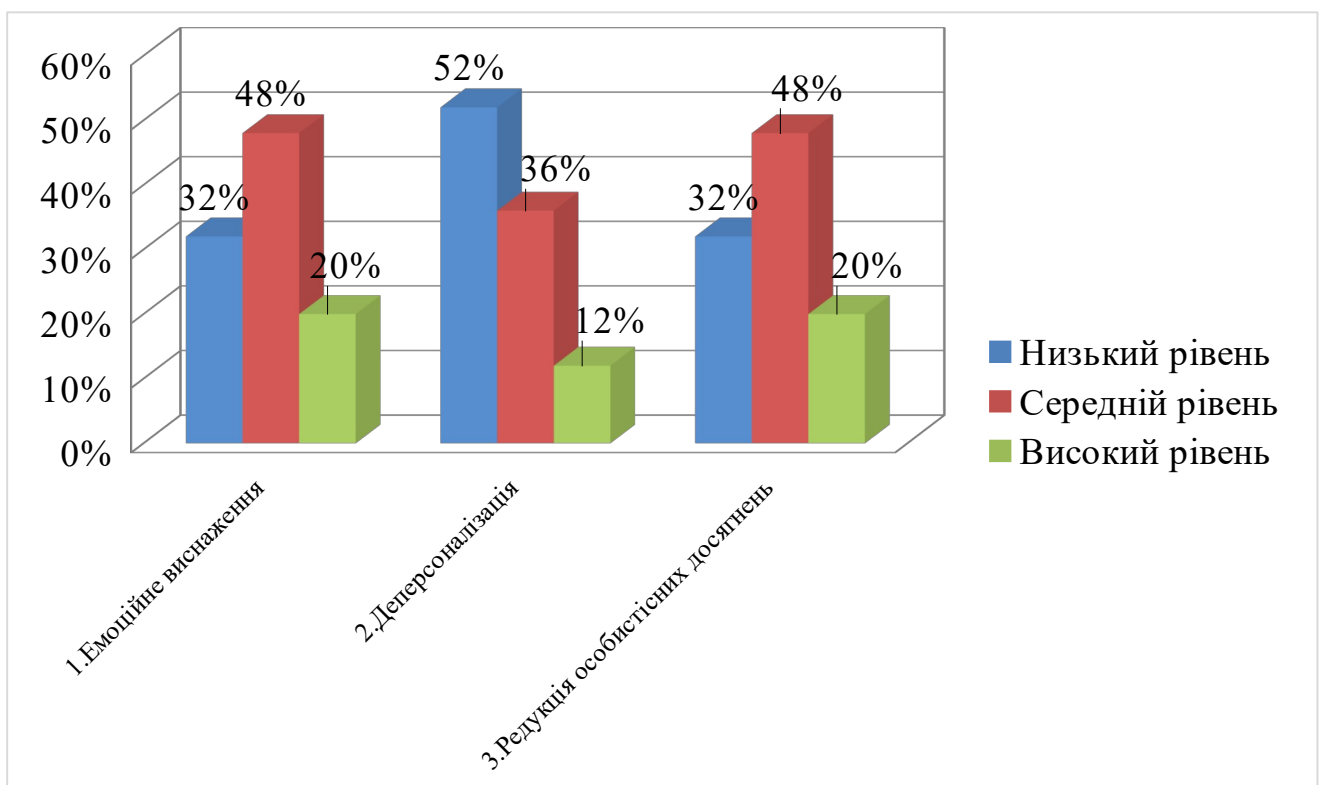
Також з діаграми видно, що 52 % працівників організації А опинилися в зоні середнього ризику емоційного виснаження. Це може вказувати на наявність емоційної втоми, яка, хоча й на помірному рівні, все ж може впливати на ефективність роботи та загальний емоційний стан. Ще 16 % працівників виявили високий рівень емоційного виснаження. Це може призводити до серйозних наслідків для їхнього здоров'я та зниження робочої ефективності, таких, як порушення сну, втрата мотивації, інтелектуальне та емоційне дистанціювання від роботи.

Наступна шкала – це деперсоналізація, яка проявляється у працівників організації А на різних рівнях. Зокрема, 48 % співробітників відзначають низький рівень деперсоналізації, що позитивно впливає на їх ефективність в роботі. Ще 44 % працівників опиняються в зоні ризику розвитку деперсоналізації, оскільки цей показник у них на помірному рівні. Ще у 8 % персоналу відстежується високий рівень деперсоналізації, що може негативно впливати на їхню робочу продуктивність.

Наступна шкала (рис. 3.5) відображає редукцію особистих досягнень в організації А. Зокрема, 72 % співробітників перебувають на низькому рівні редукції особистих досягнень. Це вказує на їхнє здебільшого позитивне ставлення до власних професійних успіхів і гідності. Додатково 16% персоналу (4 особи) опинилися на середньому рівні редукції, що свідчить про певний негативізм у відношенні до своєї робочої ефективності та досягнень. Також можна зауважити, що у 12 % працівників виявлений високий рівень редукції особистих досягнень, який обмежує їхні можливості та самооцінку навіть при досягненні успіхів.

На рисунку 3.5 за шкалою емоційного виснаження видно, що у співробітників організації Б спостерігається різний рівень цього явища. Зокрема, 32 % працівників перебувають на низькому рівні емоційного виснаження, що свідчить про їхнє стабільне емоційне тло і низьку ймовірність виникнення втоми та виснаження в робочому середовищі. Ще 48 % персоналу з числа респондентів

опинилися в зоні ризику емоційного виснаження, оскільки у них середній рівень його прояву. Це може проявлятися в емоційній втомі, але на помірному рівні, що не є критичним, але може впливати на загальний емоційний стан та робочу атмосферу. Також виявлено, що у 20 % опитаних рівень емоційного виснаження високий. Це може призводити до серйозних наслідків для їхнього здоров'я та впливати на ефективність виконання професійних обов'язків та призводити до порушень сну, втрати мотивації, інтелектуального та емоційного дистанціювання від роботи.



**Рис. 3.5. Результати дослідження професійного вигорання у співробітників організації Б, %**

Ще одна шкала – це дегерсоналізація, яка проявляється у працівників організації Б таким чином: 52 % персоналу мають низький рівень дегерсоналізації. Це свідчить про стабільні відносини з оточуючими, що може позитивно впливати на емоційний стан та взаємодію в колективі. Далі, 36 % працівників цієї організації опинилися в зоні ризику розвитку дегерсоналізації,

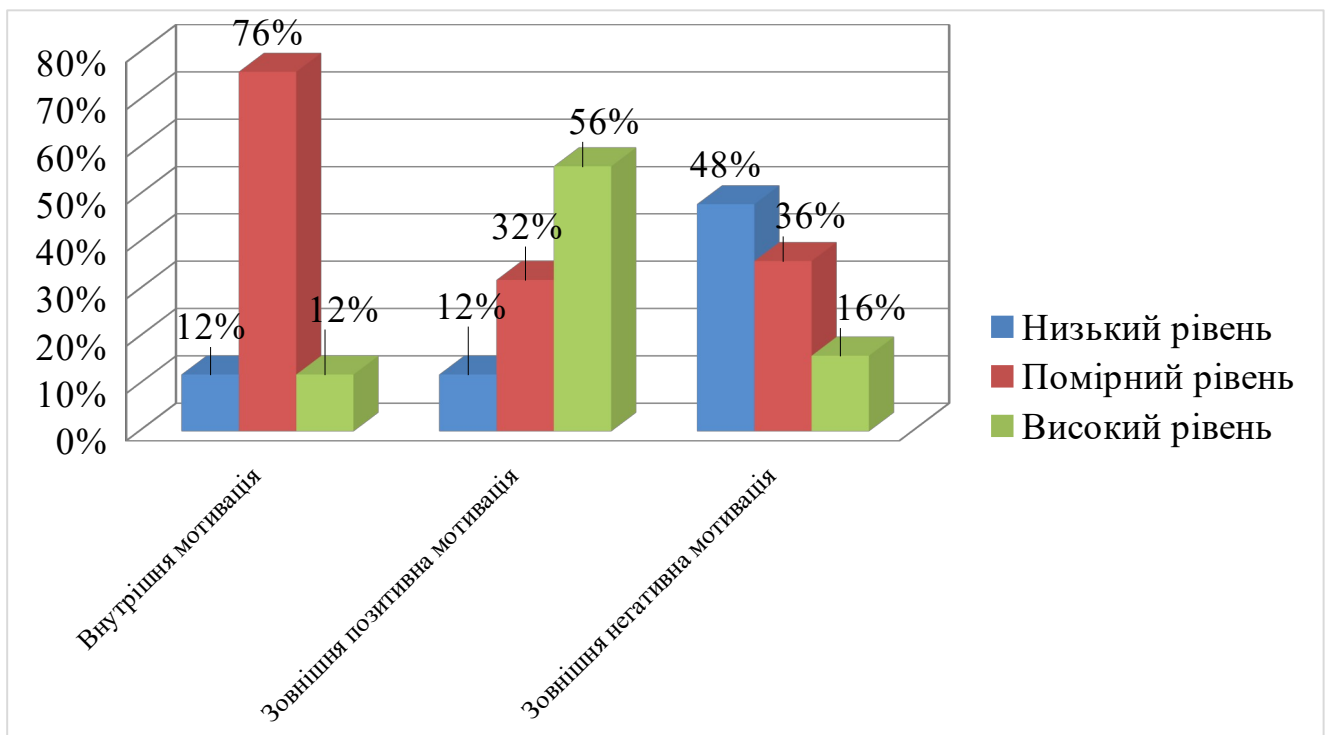
оскільки у них він на середньому рівні. Це може вказувати на певний рівень негативізму та цинічності у стосунках з колегами, що може впливати на якість комунікації та взаєморозуміння в організації. Ще 12 % працівників мають високий рівень деперсоналізації. Це може вказувати на серйозне порушення стосунків з оточуючими, зростання цинічності та негативізму, і, у свою чергу, супроводжуватися реакцією тривоги та спричиняти проблеми з концентрацією уваги та пам'яттю, негативно відбиваючись на робочому процесі.

На рисунку 3.6 показано, що в організації Б 32 % персоналу мають низький рівень редукції особистісних досягнень. Це свідчить про позитивне ставлення до власних досягнень, високу самооцінку і взагалі позитивне сприйняття власних можливостей. Далі, 48 % працівників опинилися в зоні ризику до редукції особистісних досягнень, демонструючи середній рівень за отриманим показником. Це може вказувати на тенденцію до негативного оцінювання своїх успіхів та можливостей, але на помірному рівні. Інші 20 % працівників мають високий рівень редукції особистісних досягнень. Це може вказувати на серйозні проблеми із самооцінкою, негативізм щодо власних досягнень та загальне невдоволення продуктивністю праці, навіть при досягненні успіхів.

Наступним стало з'ясування того, які типи мотивації професійної діяльності, на думку співробітників організації А та Б, їм притаманні. Для досягнення цієї мети було застосовано методика **«Мотивація професійної діяльності»**. Ця методика містить три основні *типи професійної мотивації*: внутрішня мотивація, зовнішня позитивна мотивація та зовнішня негативна мотивація.

Як видно з діаграми (рис. 3.6) в організації А 12 % працівників мають низький рівень внутрішньої мотивації. Це може свідчити про відсутність достатньої задоволеності від самого процесу роботи та невелику можливість для самореалізації в професійній діяльності, що може впливати на їхню загальну ефективність та внутрішнє задоволення від праці. Більшість працівників, а саме

76 % опинилися в зоні середнього рівня внутрішньої мотивації. Це може означати, що вони відчувають певне задоволення від роботи та бачать можливість самореалізації, але цей рівень не є надто високим або низьким. Ще 12 % працівників мають високий рівень внутрішньої мотивації. Це свідчить про те, що ці працівники отримують значне задоволення від самого процесу роботи, відчувають радість від результатів та мають можливість максимально самореалізуватися у своїй професійній діяльності. Це може позитивно позначитися на їхній робочій продуктивності та загальному внутрішньому стані.



**Рис. 3.6. Результати дослідження рівня мотивації професійної діяльності у респондентів організації А, %**

Наступною шкалою на рисунку 3.6 є зовнішня позитивна мотивація. Як видно, 12 % працівників мають низький рівень зовнішньої позитивної мотивації. Це може свідчити про те, що для них грошове забезпечення, просування по роботі або соціальний престиж не є основними мотивами, що впливають на їхню професійну діяльність. Далі, 32 % працівників цієї організації опинилися в зоні середнього рівня зовнішньої позитивної мотивації. Це може означати, що для них

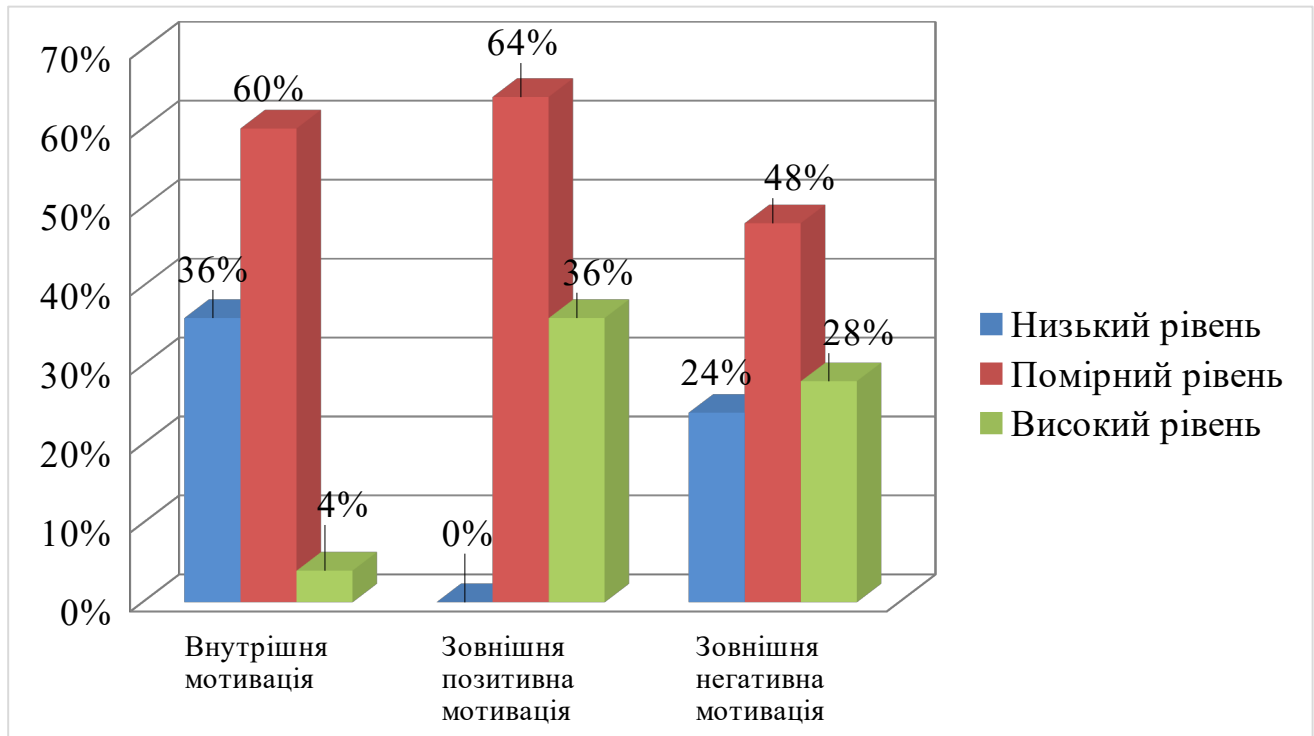


грошова винагорода, просування по роботі і соціальний престиж мають певне значення, але не є визначальним чинником у їхній професійній діяльності. Більша половина працівників, тобто 56 % виявили високий рівень зовнішньої позитивної мотивації. Це свідчить про те, що для цих працівників грошова винагорода, можливість просування та соціальний престиж є важливими чинниками, які стимулюють їхню професійну діяльність. Це може сприяти підвищенню їхньої мотивації та продуктивності на робочому місці.

Іще однією шкалою є зовнішня негативна мотивація. Як показує діаграма, 48 % працівників мають низький рівень зовнішньої негативної мотивації. Це свідчить про те, що вони не відчують сильної потреби уникати критики чи можливих покарань на роботі, і ці чинники не є визначальними для їхньої професійної діяльності. Можна відмітити, що 36 % респондентів цієї категорії опинилися в середньому рівні зовнішньої негативної мотивації. Це може вказувати на те, що для цих працівників уникнення критики чи можливих неприємностей має певне значення, але не є головним чинником, що визначає їхню професійну активність. Інші 16 % опитаних виявили високий рівень зовнішньої негативної мотивації. Це може свідчити про те, що для цих працівників уникнення критики від керівника або колег та уникнення можливих покарань чи неприємностей є основними стимулами для їхньої професійної діяльності. Це може впливати на їхню робочу ефективність та внутрішнє ставлення до роботи.

Як видно з діаграми на рисунку 3.7, в організації Б 36 % працівників мають низький рівень внутрішньої мотивації. Це може свідчити про те, що для цієї групи працівників задоволення від процесу та результату роботи, а також можливість самореалізації в професійній діяльності, не є визначальними аспектами. Можна відмітити, що 60 % працівників проявили середній рівень внутрішньої мотивації. Це може вказувати на те, що для цієї групи працівників можливість самореалізації та задоволення від процесу та результату роботи важливі, але не є вирішальними

чинниками для максимальної мотивації у роботі. Ще 4 % працівників виявили високий рівень внутрішньої мотивації. Це свідчить про те, що тут найважливіше саме задоволення від процесу та результату роботи, а також можливість максимальної самореалізації в професійній діяльності.



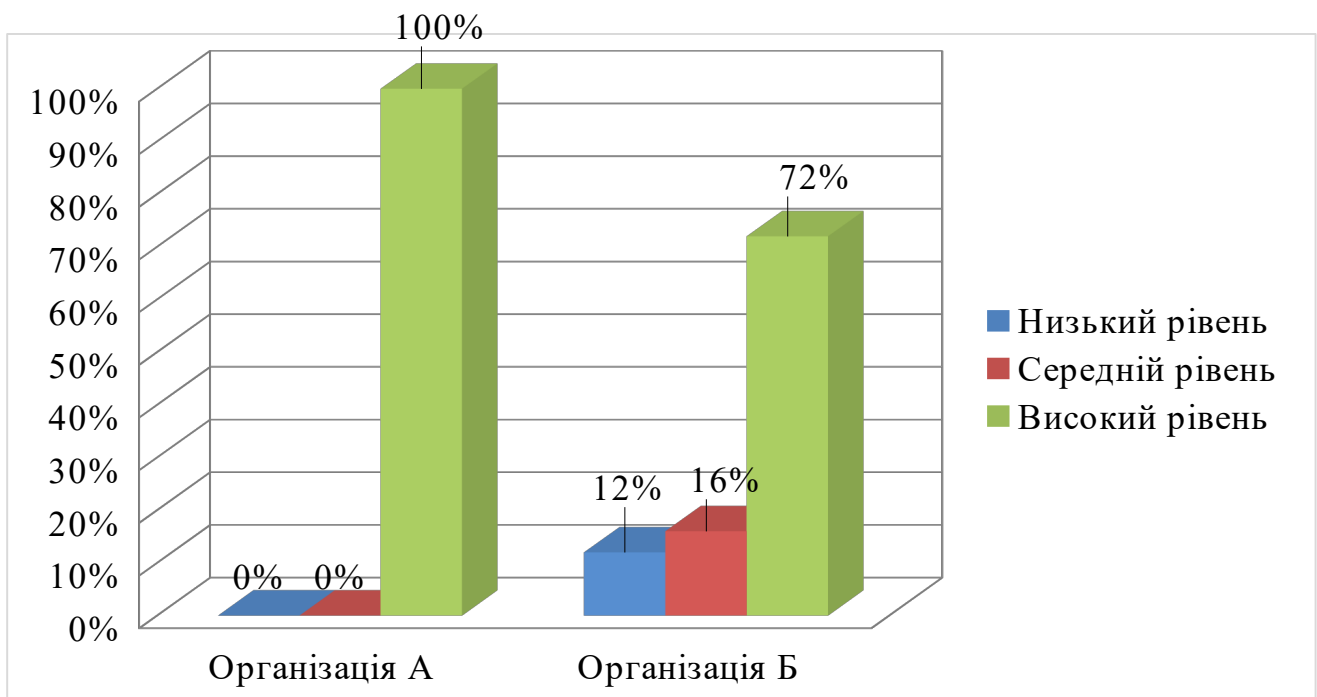
**Рис. 3.7. Результати дослідження рівня мотивації професійної діяльності у респондентів організації Б, %**

Далі варто проаналізувати шкалу «зовнішня позитивна мотивація» для працівників організації Б. Тут видно, що для 64 % працівників переважає помірний рівень зовнішньої позитивної мотивації. Це може вказувати на те, що для цієї групи працівників грошова винагорода, просування по роботі і соціальний престиж мають певне значення, але не є визначальними чинниками для їхньої професійної діяльності. Для інших 36 % працівників характерний високий рівень зовнішньої позитивної мотивації. Це свідчить про те, що для цієї групи працівників гроші, кар'єра та соціальний престиж є вагомими чинниками, які стимулюють їхню професійну діяльність. Це може сприяти підвищенню їхньої мотивації та продуктивності на робочому місці.

Наступною шкалою є зовнішня негативна мотивація. Як видно, 24 % працівників мають низький рівень зовнішньої негативної мотивації. Це свідчить про те, що для цієї групи працівників уникнення критики чи можливих покарань та неприємностей не є важливими чинниками, що визначали б їхню професійну активність. Інші 48 % працівників виявили помірний рівень зовнішньої негативної мотивації. Це може вказувати на те, що для цієї групи працівників уникнення критики та уникання можливих неприємностей має певне значення, але не є головним чинником, що визначає їхню професійну діяльність. Решта працівників, тобто 28 % демонструють високий рівень зовнішньої негативної мотивації. Це може свідчити про те, що для цих працівників уникнення критики від керівника чи колег та уникнення можливих покарань чи неприємностей є основними стимулами для їхньої професійної діяльності. Це може впливати на їхню робочу ефективність та внутрішнє ставлення до роботи.

Наступною методикою, яку було використано в дослідженні для виявлення благополуччя працівників у колективі, була методика **«Інтегральна задоволеність працею» (А. Батаршева)**. Дана методика включає в себе такі аспекти, як оцінка інтересу до виконуваної роботи, стосунки з колегами та керівництвом, рівень професійних очікувань, сприйняття умов праці та організаційних аспектів.

На рисунку 3.8 можна побачити, що всі співробітники організації А на високому рівні проявляють загальну задоволеність працею.



**Рис. 3.6. Результати задоволеності працею працівників досліджуваних організацій, %**

За всіма шкалами працівники організації А в середньому показували високий рівень: в інтересі до роботи, в задоволеності взаємовідносинами із керівництвом та колегами, у рівні домагань у професійній діяльності, а також у задоволеності умовами праці. Помірний показник був лише за шкалою задоволення досягненнями у роботі.

Натомість в організації Б результати відрізняються. Як видно з рисунку 3.8, для 12 % працівників характерний низький рівень загальної задоволеності працею, отож для цієї кількості працівників робота не приносить достатньої задоволеності, і це виражалось у низьких показниках за такими шкалами, як задоволеність взаємовідносинами із керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності та перевага виконуваних робіт високому заробітку. Для наступних 16 % працівників характерний середній рівень інтегральної задоволеності працею. Це може вказувати на те, що для цієї групи працівників є певні аспекти роботи, які приносять задоволення, але загальна задоволеність не є високою. Як і в попередньої групи, це виражалось у низьких або помірних показниках за такими

шкалами, як задоволеність взаємовідносинами із керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності та перевага виконуваних робіт високому заробітку. Для більшої половини працівників, тобто для 72 % характерний високий рівень загальної задоволеності працею. Це свідчить про те, що для більшої частини працівників робота приносить високий рівень задоволення, і вони в цілому відчують позитивні емоції та задоволення від своєї професійної діяльності, що може позначатися на високій робочій мотивації та ефективності.

### **3.3. Результати математико-статистичних показників дослідження.**

**3.3.1. Результати кореляційного аналізу.** У відповідності до поставлених завдань у роботі здійснено *кореляційний аналіз*, який уможливив визначення значимих взаємозв'язків та окреслення особливостей мотивації та стимуляції персоналу для підвищення рівня функціонування організації.

Кореляційний аналіз здійснено у відповідності до мркувань та обчислень, наведених нижче.

Проаналізуємо різні організації по черзі. Так, приміром, у вибірці, в яку входять співробітники організації А, можемо зауважити слабкі обернені взаємозв'язки за шкалами Внутрішня мотивація – Емоційне виснаження ( $r_{xy} = -0,37$ , при  $p \leq 0,05$ ) та Внутрішня мотивація – Зовнішня позитивна мотивація ( $r_{xy} = -0,40$ , при  $p \leq 0,05$ ). Отже ми можемо припустити, що ті співробітники, у яких домінуючою мотивацією є внутрішня, не мають симптомів емоційного виснаження, а отже відчують задоволення від процесу та результату роботи, а також самореалізації у своїй професійній сфері. Можемо констатувати, що співробітники із домінуючою внутрішньою мотивацією не зацікавлені у зовнішніх стимулах, таких як гроші, статус та престиж.

Також можна відмітити помірні взаємозв'язки між такими шкалами, як Внутрішня мотивація – Редукція особистих досягнень ( $r_{xy} = 0,51$ , при  $p \leq 0,05$ ), та Внутрішня мотивація – Зовнішня негативна мотивація ( $r_{xy} = 0,43$ , при  $p \leq 0,05$ ), що можна пояснити так: негативна оцінка своїх професійних досягнень та успіхів стимулює працівників до ефективнішої роботи через аспект внутрішньої мотивації – тобто для самореалізації. Прагнення до більш ефективної праці підсилюється шляхом уникнення покарань та критики від керівника.

В організації А наявні наступні помірні обернені взаємозв'язки за шкалами Зовнішня позитивна мотивація – Зовнішня негативна мотивація ( $r_{xy} = -0,63$ , при  $p \leq 0,05$ ) та слабкий взаємозв'язок за шкалами Зовнішня негативна мотивація –

Задоволеність досягненнями у роботі ( $r_{xy} = -0,36$ , при  $p \leq 0,05$ ). Можемо припустити, що для тих працівників, яких мотивують гроші та престиж, критика та покарання на роботі не є мотивуючими факторами. Також ці працівники можуть відчувати незадоволення своїми досягненнями в роботі, оскільки для них важливою є не сама робота, а лише матеріальна вигода за неї.

Також можна відмітити слабкі взаємозв'язки між такими шкалами, як Зовнішня позитивна мотивація – Емоційне виснаження ( $r_{xy} = 0,35$ , при  $p \leq 0,05$ ), Зовнішня позитивна мотивація – Рівень домагань у професійній діяльності ( $r_{xy} = 0,39$ , при  $p \leq 0,05$ ) та Зовнішня позитивна мотивація – Загальна задоволеність працею ( $r_{xy} = 0,31$ , при  $p \leq 0,05$ ). Можемо припустити, що гонитва за грошами та статусом емоційно виснажує працівників, яким притаманна зовнішня позитивна мотивація. При цьому вони відрізняються впевненістю в успіху своєї професійної діяльності, яка підтримується матеріальною винагородою. Такі працівники загалом задоволені працею, оскільки для них головним стимулом є грошова винагорода за роботу, статус та престиж.

Також в організації А можемо помітити такі помірні взаємозв'язки між шкалами Зовнішня негативна мотивація – Задоволеність взаємовідносинами із співробітниками ( $r_{xy} = 0,43$ , при  $p \leq 0,05$ ) та сильний взаємозв'язок між шкалами

Зовнішня негативна мотивація – Задоволеність досягненнями у роботі ( $r_{xy} = 0,71$ , при  $p \leq 0,05$ ), які можна пояснити так: страх отримати покарання або критику від керівництва стимулює працівників до ефективної праці, яка у свою чергу дає задоволеність від досягнень у роботі. Можемо також припустити, що між співробітниками гарні взаємовідносини, оскільки їх об'єднує страх перед критикою і покаранням від керівництва, тому вони розуміють одне одного.

Можна відмітити наступні помірні обернені взаємозв'язки між такими шкалами: Зовнішня негативна мотивація – Емоційне виснаження ( $r_{xy} = -0,64$ , при  $p \leq 0,05$ ), Зовнішня негативна мотивація – Інтерес до роботи ( $r_{xy} = -0,48$ , при  $p \leq 0,05$ ), та слабкі обернені взаємозв'язки між шкалами Зовнішня негативна мотивація – Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом ( $r_{xy} = -0,32$ , при  $p \leq 0,05$ ), Зовнішня негативна мотивація – Задоволеність умовами праці ( $r_{xy} = -0,39$ , при  $p \leq 0,05$ ) та Зовнішня негативна мотивація – Перевага виконуваної роботи високому заробітку ( $r_{xy} = -0,43$ , при  $p \leq 0,05$ ). Можемо припустити, що працівники, яким притаманне виконання професійних обов'язків здебільшого через прагнення уникнути критики та покарання, не відчувають симптомів емоційного виснаження. Оскільки працівники виконують свою роботу в основному через страх покарання, вони не відчувають зацікавленості самою роботою. Можемо констатувати, що для працівників із зовнішньою негативною мотивацією взаємовідносини із керівником напружені, оскільки співробітники працюють в постійному прагненні уникнути покарань та критики, тому можливо вони бояться свого керівника, що можна пояснити авторитарним стилем керівництва в організації (за результатами проведеної анкети для співробітників). Такі працівники також характеризуються незадоволеністю умовами праці, оскільки вони працюють в постійній напрузі, і єдиною розрадою для них тут може бути лише матеріальна винагорода.

У вибірці, в яку входять співробітники організації Б, можемо зауважити сильний обернений взаємозв'язок за шкалами Внутрішня мотивація – Зовнішня

позитивна мотивація ( $r_{xy} = -0,75$ , при  $p \leq 0,05$ ). Тобто можемо констатувати, що співробітники із домінуючою внутрішньою мотивацією не зацікавлені у зовнішніх стимулах, таких як гроші, статус та престиж.

Можна відмітити прямі сильні взаємозв'язки між такими шкалами, як Внутрішня мотивація – Задоволеність взаємовідносинами із керівництвом ( $r_{xy} = 0,62$ , при  $p \leq 0,05$ ), Внутрішня мотивація – Рівень домагань у професійній діяльності ( $r_{xy} = 0,72$ , при  $p \leq 0,05$ ), Внутрішня мотивація – Перевага виконуваної роботи високому заробітку ( $r_{xy} = 0,67$ , при  $p \leq 0,05$ ) та Внутрішня мотивація – Загальна задоволеність працею ( $r_{xy} = 0,72$ , при  $p \leq 0,05$ ). Можемо припустити, що працівники, які задоволені своєю професійною діяльністю, мають гарні стосунки із керівництвом. Для таких працівників сама робота цікавіша, аніж нагорода за неї, а також такі співробітники мають високий рівень домагань у своїй професійній діяльності, оскільки вони самореалізуються через роботу. Рівень задоволеності працею у співробітників із домінуючою внутрішньою мотивацією високий.

Слабкі прямі взаємозв'язки можна помітити між шкалами Внутрішньої мотивації – Інтерес до роботи ( $r_{xy} = 0,36$ , при  $p \leq 0,05$ ), Внутрішньої мотивації – Задоволеністю взаємовідносинами із співробітниками ( $r_{xy} = 0,36$ , при  $p \leq 0,05$ ) та Внутрішньої мотивації – Задоволеністю умовами праці ( $r_{xy} = 0,48$ , при  $p \leq 0,05$ ). Можемо припустити, що співробітники, у яких домінує внутрішня мотивація до праці, загалом зацікавлені в своїй роботі, задоволені умовами праці та взаємовідносинами із співробітниками, так як насолоджуються своєю роботою та професійно самореалізуються.

В організації Б наявні такі сильні обернені взаємозв'язки за шкалами, як Зовнішня позитивна мотивація – Задоволеність взаємовідносин із керівництвом ( $r_{xy} = -0,72$ , при  $p \leq 0,05$ ), Зовнішня позитивна мотивація – Рівень домагань у професійній діяльності ( $r_{xy} = -0,74$ , при  $p \leq 0,05$ ), Зовнішня позитивна мотивація – Перевага виконуваної роботи високому заробітку ( $r_{xy} = -0,73$ , при  $p \leq 0,05$ ) та



Зовнішня позитивна мотивація – Загальна задоволеність працею ( $r_{xy} = -0,66$ , при  $p \leq 0,05$ ). Можемо припустити, що для тих працівників, яких мотивують гроші та престиж, характерні напружені стосунки із керівництвом, оскільки метою працівників є не налагодження стосунків, а лише матеріальна вигода. Також ці працівники можуть відчувати незадоволення своїми досягненнями в роботі, оскільки для них важливою є не сама робота, а лише матеріальна нагорода за неї. Можемо припустити, що такі співробітники мають високий рівень незадоволеності працею, оскільки самої лише матеріальної нагороди недостатньо, щоб отримувати задоволення від професійної діяльності.

Також можемо відмітити слабкі обернені взаємозв'язки за шкалами Зовнішня позитивна мотивація – Редукція особистих досягнень ( $r_{xy} = -0,37$ , при  $p \leq 0,05$ ), Зовнішня позитивна мотивація – Інтерес до роботи ( $r_{xy} = -0,58$ , при  $p \leq 0,05$ ) та Зовнішня позитивна мотивація – Задоволеність умовами праці ( $r_{xy} = -0,44$ , при  $p \leq 0,05$ ). Дані взаємозв'язки можемо пояснити так: для працівників, які працюють лише заради грошей, статусу та престижу, характерна незадоволеність своїми професійними успіхами та досягненнями, відсутність інтересу до праці як такої, та незадоволеність умовами праці, що може пояснюватися прагненням до збільшення матеріальної нагороди.

Також в організації Б можемо помітити такий помірний взаємозв'язок між шкалами Зовнішня негативна мотивація – Інтерес до роботи ( $r_{xy} = 0,56$ , при  $p \leq 0,05$ ), який можна пояснити тим, що працівники із зовнішньою негативною мотивацією зацікавлені у виконанні роботи задля уникнення критики та покарань зі сторони керівництва.

Так, проаналізувавши кореляційні зв'язки мотивації до праці, продемонстровані нашими респондентами, можемо констатувати: у вибірці з організації А виявлено, що для співробітників із внутрішньою мотивацією характерні високі рівні задоволення від процесу роботи та досягнень у професійній сфері. Вони ймовірно відчують себе задоволеними не лише

матеріально, а й з позиції особистого та професійного росту. Працівники із зовнішньою мотивацією можуть зазнавати тиску та емоційного виснаження, оскільки їхні основні стимули - гроші та престиж - можуть не завжди відповідати їхнім очікуванням. Зовнішня негативна мотивація може стимулювати ефективність, але при цьому виникають проблеми в міжособистісних відносинах та задоволенні умовами праці. Отже, результати аналізу вказують на те, що внутрішня мотивація виявляється основною та найбільш ефективною формою стимулювання працівників в організації А. Співробітники, що мають внутрішні мотиви, не лише демонструють високий рівень задоволення від процесу роботи та досягнень у професійній сфері, але й не піддаються негативному впливу зовнішніх стимулів. Такий підхід може сприяти створенню ефективного та гармонійного робочого оточення, сприяючи особистісному та професійному розвитку працівників.

У вибірці з організації Б співробітники з внутрішньою мотивацією виявляють великий інтерес до роботи та задоволення від самореалізації в професійній сфері, тоді як ті, хто мотивується зовнішніми чинниками, високо цінують матеріальні та статусні переваги, але не завжди відчують задоволення від власної діяльності; присутність зовнішніх негативних стимулів може мотивувати працівників до ефективної роботи, але їхній інтерес до роботи визначається більше уникненням негативних наслідків, ніж справжнім задоволенням від професійної діяльності. Отже, в організації Б внутрішня мотивація здебільшого асоціюється з задоволенням від роботи та позитивними взаєминами, тоді як зовнішня мотивація, як позитивна, так і негативна, переважно пов'язані з матеріальними та статусними аспектами, а не задоволенням від самої роботи чи внутрішньою самореалізацією.

**3.3.2. Однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA.** Для перевірки гіпотези та виявлення статистично значущих відмінностей у особливостях

задоволеності роботою між групами досліджуваних з різною мотивацією до професійної діяльності ми використали однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA.

Для виявлення впливу типу мотивації до професійної діяльності на задоволеність роботою був проведений аналіз за фактором внутрішньої мотивації. Можемо відмітити, що в організації А за шкалою інтересу до роботи було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(2,22)=2.984$ , при  $p=0.071$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники інтересу до роботи в групі респондентів з низьким рівнем внутрішньої мотивації ( $M=6.07$ ,  $SD=2.12$ ) істотно вищі за показники інтересу до роботи у групі респондентів з високим рівнем внутрішньої мотивації ( $M=2.66$ ,  $SD=2.88$ ). Можемо сказати, що при низькому рівні внутрішньої мотивації у респондентів є тенденція до стабільного інтересу в роботі, оскільки вони постійно шукають щось нове та цікаве в своїй діяльності. З іншого боку, для людей із високою внутрішньою мотивацією більше важлива самореалізація, аніж інтерес до роботи, в той час як для тих, хто має низький рівень внутрішньої мотивації, високий інтерес до роботи стосується можливості особистого розвитку за допомогою нових знань.

За шкалою задоволеністю досягненнями у роботі організації А було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(2,22)=3.888$ , при  $p=0.036$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники задоволеності досягненнями у роботі в групі респондентів з низьким рівнем внутрішньої мотивації ( $M=5.25$ ,  $SD=1.62$ ) істотно нижчі за показники задоволеності досягненнями у роботі у групі респондентів з високим рівнем внутрішньої мотивації ( $M=8.16$ ,  $SD=1.44$ ). Можемо стверджувати, що респонденти з високим рівнем внутрішньої мотивації більш задоволені своєю роботою, ніж ті, у кого цей рівень низький. Такий висновок підкріплює ідею, що високий рівень внутрішньої мотивації, який включає в себе задоволеність процесом та результатом роботи, а також можливість професійної самореалізації, впливає на рівень задоволеності досягненнями у роботі.

За фактором зовнішньої позитивної мотивації був проведений аналіз, який показав наявність статистично значущих відмінностей за шкалою емоційного виснаження ( $F(1,23)=13.139$ , при  $p=0.001$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники емоційного виснаження в групі респондентів з низьким рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=3.68$ ,  $SD=2.41$ ) істотно нижчі за показники емоційного виснаження у групі респондентів з помірним рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=6.75$ ,  $SD=1.82$ ). Можемо констатувати, що працівники з помірним рівнем зовнішньої позитивної мотивації, прагнучи до отримання таких матеріальних благ, як грошове винагородження, просування по роботі та соціальний престиж, виявляють більше ознак емоційного виснаження. Відповідно, таке помірне прагнення до здобуття матеріальних благ може призвести до перевтоми та виснаження, порівняно з тими респондентами, які мають низький рівень зовнішньої позитивної мотивації.

За шкалою задоволеності досягненнями у роботі організації А було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(1,23)=9.406$ , при  $p=0.005$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники задоволеності досягненнями у роботі в групі респондентів з низьким рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=6.72$ ,  $SD=2.07$ ) істотно вищі за показники задоволеності досягненнями у роботі у групі респондентів з помірним рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=4.71$ ,  $SD=1.17$ ). Можемо припустити, що працівники з помірним рівнем зовнішньої позитивної мотивації постійно прагнуть до все більшого отримання таких матеріальних благ, як грошове винагородження, просування по роботі та соціальний престиж, і саме через те, що вони не можуть отримати їх достатньо, їхній рівень задоволення досягненнями на роботі нижчий. На відміну від них, респонденти із низьким рівнем зовнішньої позитивної мотивації показують більше задоволення досягненнями на роботі, оскільки їм достатньо тих матеріальних благ, які вони наразі отримують.

За фактором зовнішньої негативної мотивації був проведений аналіз, який показав наявність статистично значущих відмінностей за шкалою емоційного виснаження ( $F(2,22)=6.080$ , при  $p=0.008$ ). Зокрема, можемо зазначити, що показники емоційного виснаження в групі респондентів з низьким рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=6.58$ ,  $SD=2.06$ ) істотно вищі за показники емоційного виснаження у групі респондентів з високим рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=2.25$ ,  $SD=0.95$ ). Можемо припустити, що респонденти із високим рівнем зовнішньої негативної мотивації мають менший рівень емоційного виснаження тому, що страх отримати покарання від керівництва є достатньо мотивуючим та передбачуваним чинником, який стабільно стимулює їх до діяльності. На відміну від них, респонденти із низьким рівнем зовнішньої мотивації мають вищий показник емоційного виснаження, оскільки їм може бути притаманний інший тип мотивації, наприклад зовнішній позитивний, і тоді їхнє емоційне виснаження можна пояснити надмірним прагненням до отримання матеріальних благ.

За шкалою рівня домагань у професійній діяльності в організації А було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(2,22)=3.765$ , при  $p=0.039$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники рівня домагань у професійній діяльності в групі респондентів з низьким рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=5.25$ ,  $SD=1.86$ ) істотно нижчі за показники рівня домагань у професійній діяльності у групі респондентів з високим рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=8.00$ ,  $SD=0.00$ ). Можемо припустити, що респонденти із низьким рівнем зовнішньої негативної мотивації можуть виявляти менше вимог до себе в професійному контексті. Вони можуть бути менш критичними до своїх досягнень та більше фокусуватися на інших мотиваційних аспектах. З іншого боку, діяльність осіб з високим рівнем зовнішньої негативної мотивації спрямована на уникнення критики та покарань з боку керівництва, тому такі респонденти можуть ставити більш високі вимоги до себе, щоб уникнути можливих негативних наслідків.

За шкалою загальної задоволеності працею в організації А було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(2,22)=5.220$ , при  $p=0.014$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники загальної задоволеності працею в групі респондентів з низьким ( $M=5.58$ ,  $SD=2.23$ ) та помірним рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=6.33$ ,  $SD=2.26$ ) істотно вищі за показники загальної задоволеності працею у респондентів із високим рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=2.25$ ,  $SD=1.25$ ). Це можна пояснити тим, що для респондентів із високим рівнем зовнішньої негативної мотивації такі фактори, як уникнення критики чи покарань не сприяють задоволеності працею як такою. Натомість для співробітників із низьким та помірним рівнем задоволеності працею характерний вищий рівень задоволеності працею, що може свідчити про те, що ці особи, можливо, акцентують увагу на внутрішніх чинниках, таких як особистий розвиток та задоволення від самої роботи, що сприяє загальному позитивному відчуттю стосовно своєї професійної діяльності.

За фактором внутрішньої мотивації в організації Б був проведений однофакторний дисперсійний аналіз, який показав наявність статистично значущих відмінностей за шкалою інтересу до роботи ( $F(2,22)=5.203$ , при  $p=0.014$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники інтересу до роботи в групі респондентів з низьким рівнем внутрішньої мотивації ( $M=3.66$ ,  $SD=2.44$ ) істотно нижчі за показники інтересу до роботи у групі респондентів з високим рівнем внутрішньої мотивації ( $M=6.25$ ,  $SD=1.48$ ). Можемо припустити, що внутрішні мотиваційні чинники відіграють суттєву роль у формуванні ставлення працівників до їхньої професійної діяльності, зокрема, стимулюючи більший інтерес та ентузіазм до виконання завдань та досягнення результатів у роботі.

За шкалою задоволеності умовами праці в організації Б було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(2,22)=4.821$ , при  $p=0.018$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники задоволеності умовами праці в групі респондентів з низьким рівнем внутрішньої мотивації ( $M=3.44$ ,  $SD=2.39$ ) істотно нижчі за

показники задоволеності умовами праці у групі респондентів з високим рівнем внутрішньої мотивації ( $M=6.25$ ,  $SD=1.98$ ). Ці результати є очевидними, оскільки високий рівень внутрішньої мотивації полягає у задоволенні від процесу та результату роботи, а також у професійній самореалізації, чим і пояснюються дані показники у респондентів із високим рівнем задоволеності умовами праці.

За фактором зовнішньої позитивної мотивації в організації Б за шкалою інтересу до роботи було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(2,22)=5.988$ , при  $p=0.008$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники інтересу до роботи в групі респондентів з низьким рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=6.70$ ,  $SD=1.76$ ) істотно вищі за показники інтересу до роботи у групі респондентів з високим рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=3.66$ ,  $SD=2.44$ ). Можемо припустити, що при низькому рівні зовнішньої позитивної мотивації у респондентів є тенденція до стабільного інтересу в роботі, оскільки вони постійно шукають щось нове та цікаве в своїй діяльності. З іншого боку, для людей із високою зовнішньою мотивацією більше важливі такі чинники, як грошова нагорода, соціальний статус та престиж, аніж інтерес до роботи, в той час як для тих, хто має низький рівень зовнішньої позитивної мотивації, високий інтерес до роботи стосується можливості особистого розвитку за допомогою нових знань.

За шкалою задоволеності умовами праці в організації Б було виявлено статистично значущі відмінності ( $F(2,22)=5.125$ , при  $p=0.015$ ). Зокрема, можемо відзначити, що показники задоволеності умовами праці в групі респондентів з помірним рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=6.66$ ,  $SD=2.06$ ) істотно вищі за показники задоволеності умовами праці у групі респондентів з високим рівнем зовнішньої позитивної мотивації ( $M=3.44$ ,  $SD=2.39$ ). Можемо припустити, що респонденти з помірним рівнем зовнішньої позитивної мотивації, які орієнтовані на грошові винагороди та престиж, можуть бути більш задоволеними умовами праці, оскільки вони відповідають їхнім очікуванням. У той час як особи

з високим рівнем зовнішньої позитивної мотивації задоволені умовами праці менше, оскільки грошова винагорода може бути меншою, ніж їм хотілося би.

За фактором зовнішньої негативної мотивації в організації Б був проведений однофакторний дисперсійний аналіз, який показав наявність статистично значущих відмінностей за шкалою інтересу до роботи ( $F(2,22)=7.796$ , при  $p=0.003$ ). Зокрема, можемо зазначити, що показники інтересу до роботи в групі респондентів з низьким рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=3.60$ ,  $SD=2.11$ ) істотно нижчі за показники інтересу до роботи у групі респондентів з високим рівнем зовнішньої негативної мотивації ( $M=6.80$ ,  $SD=2.04$ ). Це може бути обумовлено тим, що для респондентів із високою зовнішньою негативною мотивацією страх перед критикою та покараннями та бажання їх уникнути є ключовими факторами, що стимулюють їхню активність та зацікавленість в роботі, в той час як для респондентів із низькою зовнішньою негативною мотивацією це не є актуальним.

Отже, за результатами однофакторного дисперсійного аналізу ми бачимо, що в організації А респонденти з високим рівнем внутрішньої мотивації виявили вищий рівень задоволення роботою, підкреслюючи важливість самореалізації та професійного розвитку. Натомість працівники з помірним рівнем зовнішньої позитивної мотивації, спрямованої на матеріальні блага, можуть відчувати емоційне виснаження через постійне прагнення до отримання матеріального винагородження. Респонденти із високим рівнем зовнішньої негативної мотивації менше схильні до емоційного виснаження, але вони також можуть відчувати менше задоволення від роботи через страх отримати критику чи покарання від керівництва. Загальна картина організації А складається з того, що внутрішня мотивація сприяє задоволенню в професійній діяльності, тоді як зовнішня (як позитивна, так і негативна) може призводити до емоційного виснаження та незадоволення працею, особливо якщо мотивація спрямована на матеріальні вигоди чи уникнення критики.



В організації Б виявлено, що респонденти з високим рівнем внутрішньої мотивації проявляють більший інтерес та ентузіазм у виконанні завдань, вони знаходять задоволення в процесі та результаті своєї роботи, а також розвиваються професійно. Також виявлено, що ті, хто має низький рівень зовнішньої позитивної мотивації, виявляють стабільний інтерес до роботи, шукаючи нове та цікаве у професійній діяльності. Однак, для людей із високою зовнішньою позитивною мотивацією, грошова нагорода та соціальний статус є більш важливими, ніж сам інтерес до роботи. У той же час, рівень зовнішньої негативної мотивації впливає на активність та зацікавленість працівників у роботі через страх перед критикою та покаранням. Отже, можна зробити висновок, що в організації Б внутрішня мотивація сприяє задоволенню від професійної діяльності, тоді як зовнішня мотивація, як позитивна, так і негативна, може впливати на емоційне виснаження та рівень задоволення працею, особливо якщо фокус зовнішньої мотивації зосереджений на матеріальних вигодах чи уникненні негативних наслідків.

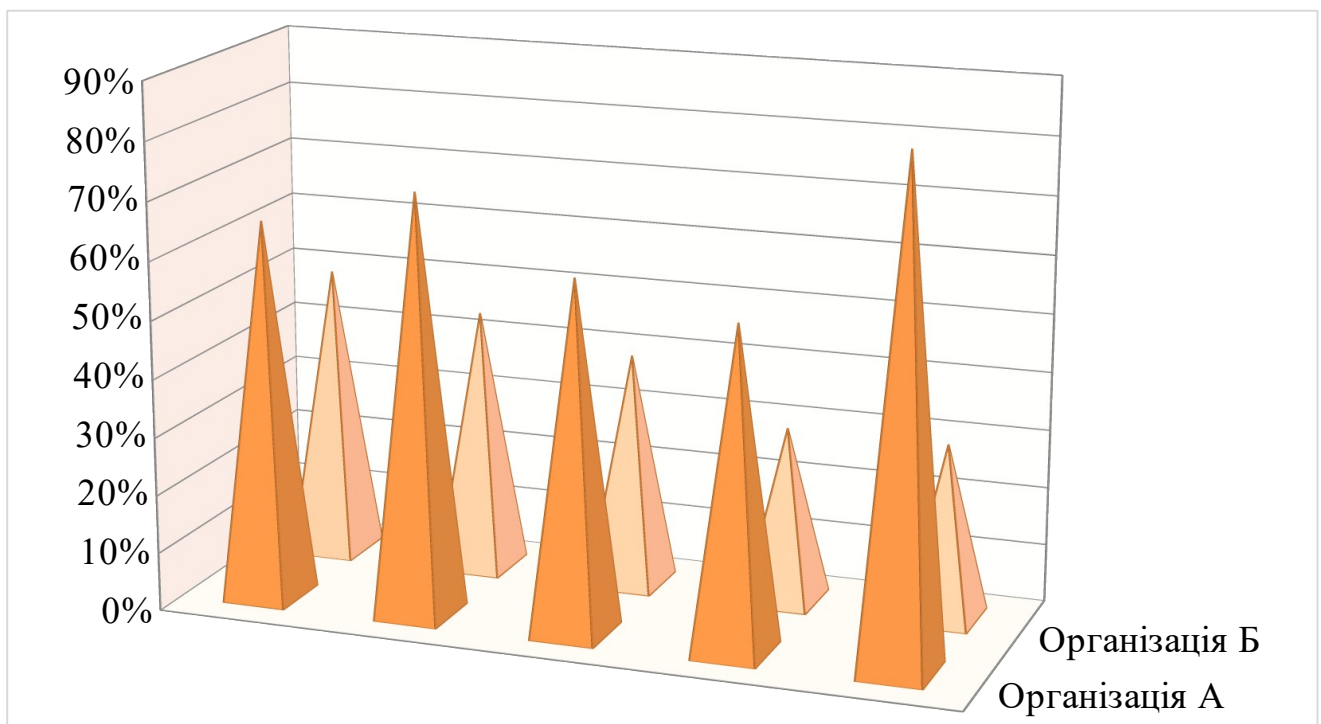
#### **3.4. Результати анкетування щодо використання в організації методів заохочення працівників.**

Аналізуючи дану анкету, за допомогою якої вивчались методи заохочення, стимулювання та мотивації, працівників в даних організаціях та керівників, отримані такі результати.

Як можна побачити з рисунку 3.9, в організації А зазвичай 65 % припадає на розвиток та професійне навчання, а в організації Б 50 % методів мотивації та заохочення займають нематеріальні заходи (визнання, похвала).

Наступне питання допомогло зрозуміти, настільки відкрита комунікація між працівниками та керівником: 72 % – час від часу в організації А мабуть це допомагає покращити результати організації Б 45 % – рідко, що є показником не

згуртованості колективу та керівника. Залучення до прийняття рішень 60 % в організації А, тобто керівник залучає своїх підлеглих до прийняття важливих рішень організації, що показує високу результативність, наступна організація 40% - рідко, це може бути показником низьких результатів організації. Вирішення конфліктів та невривноважених ситуацій, в організації А 55 % зазвичай вирішується шляхом дискусій і спільних рішень, а в організація Б у конфліктні ситуації не втручаються, керівник вирішує на власний розсуд. Як часто надаються можливості для росту та розвитку 85 % – регулярно організація А, що дозволяє працівникам бути мотивованими до роботи та нових знань, 30 % – організації Б – час від часу що відіграє важливу роль в немотивованості працівників даної організації.



**Рис. 3.9. Результати вивчення методів заохочення, стимулювання та мотивації, працівників в досліджуваних організаціях, %**

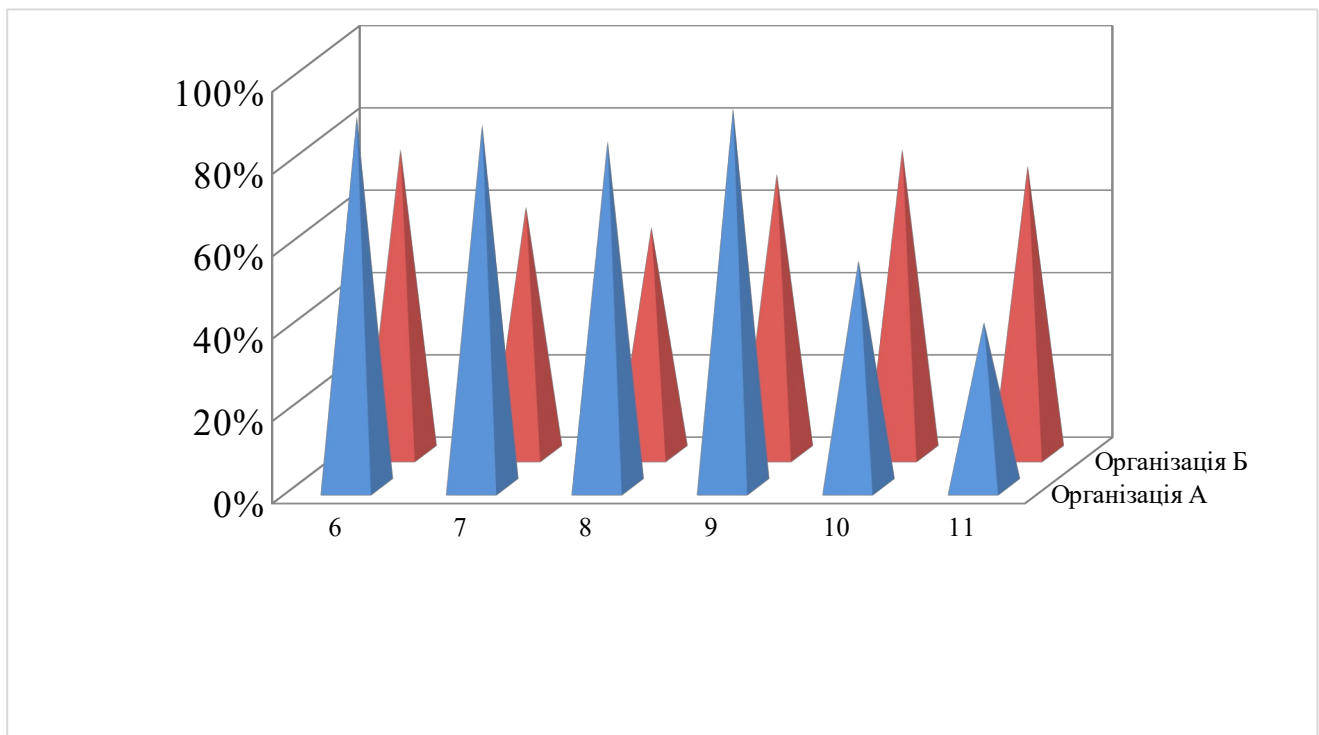
Аналізуючи питання з 6 по 11, можна зрозуміти що, в обидвох організаціях є можливість для розвитку та навчання, більше можливостей а саме, 90 % надається організації А здебільшого це курси та тренінги. В організації Б дещо

менше, і більша частина можливостей по даним анкети це – індивідуальний план розвитку (74 %).

Наступне питання допомогло зрозуміти за яким графіком працюють респонденти, а саме організація А – дотримується стандартного графіку роботи (84 %), організація Б – 55 % працюють за гнучким графіком.

Цілі та завдання в організації керівник розробляє спільно з командою 92 % – організація А, та в організації Б – 68 % зазначають, що керівник визначає цілі на початку року. Стиль управління в організації А переважає демократичний (колегіальний) (55 %), можливо це і дозволяє досягати успіху в організації та мотивувати персонал. В організації Б по даним анкети переважає ліберальний стиль (74 %), тут помітно керівник приймає все осторонь від працівників, що дозволяє їм мати значну свободу дій.

На запитання чи перепрацьовують та вигорають працівники на роботі в організації А 40 % вважають, що це трапляється іноді, в організації Б 70 % – що майже завжди, це і свідчить про низьку вмотивованість працівників в організації.



**Рис. 3.10. Показники результатів дослідження методів заохочення, стимулювання та мотивації, працівників в організаціях**

Отже, застосована анкета показала, що організація А та організація Б проявляють відмінності у застосуванні методів мотивації та заохочення персоналу. І особливістю є те, що в організаціях А ці методи є більш продуктивніші, що в результаті сприяє тому, що члени організації є більш стимульованими у результативності професійної діяльності та демонструють вищу вмотивованість.

## ВИСНОВКИ

Здійснене у межах кваліфікаційної роботи дослідження висунутої проблематики дозволило сформулювати відповідні висновки, а саме:

1. Мотивація (від грец. *motif*, лат. *moveo* – «рухаю») розглядається як зовнішнє чи внутрішнє спонукання суб'єкта до діяльності з метою досягнення відповідних цілей.
2. У сучасному світі успіх і прогрес людської цивілізації суттєво залежать від мотивації людей. Відсутність належних стимулів у професійній сфері, недосягнення поставлених цілей та невиконання планів, спрямованих на підвищення життєвого рівня, може викликати внутрішню незадоволеність. Це може вплинути на продуктивність праці, якість виробленої продукції чи наданих послуг, а також порушити трудову дисципліну. Надання належної уваги мотиваційним чинникам у професійному оточенні є критично важливим для досягнення високих результатів та забезпечення позитивного соціального статусу.

3. Ефективність професійної діяльності напряду залежить від мотивів, які спонукають людину до прояву активності і визначають її особистісну спрямованість. Мотивація є невід'ємною умовою ефективності професійної діяльності, впливає на хід та результативність виконання професійних обов'язків.
4. Загальна система стимулювання праці є ключовим чинником мотивації. В цю систему можуть входити різноманітні інструменти, такі як фінансові стимули, можливості для професійного зростання, визнання особистих досягнень та інші заходи, спрямовані на підвищення інтересу до праці та підвищення ефективності працівників. Ця система стимулювання праці є ефективним засобом утримання високого рівня мотивації в колективі та сприяє успішному функціонуванню організації чи підприємства.
5. Здійснене в роботі емпіричне дослідження уможливило дослідження особливостей професійної діяльності та її мотивації. А також ефективності способів її здійснення на основі даних, отриманих в двох обраних організаціях і показало таке:
  - 5.1. В організації А відстежується різний рівень емоційного виснаження та деперсоналізації серед персоналу. Більшість співробітників мають стабільне емоційне тло, але існує достатня кількість респондентів в стані ризику до розвитку професійного вигорання (емоційного виснаження). Натомість у колективі організації Б наявний помірний рівень емоційного виснаження у всіх досліджуваних, що може призвести до їх професійного вигорання.
  - 5.2. Обидві організації виявили різний рівень внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації серед своїх працівників. У організації А простежується широкий спектр внутрішньої мотивації, від низької до високої, що може впливати на продуктивність праці.
  - 5.3. Грошовий стимул та соціальний престиж також варіюються за важливістю для працівників. У організації Б внутрішня мотивація також різниться,

проте вона виявляється в основному на середньому рівні. Обидві організації показують, що грошовий стимул та соціальний престиж мають важливий вплив на зовнішню позитивну мотивацію. Щодо зовнішньої негативної мотивації, то вона також відзначається різним рівнем в обох організаціях, з високою чутливістю до уникнення критики та можливих покарань у певних групах працівників.

- 5.4. Загальна оцінка задоволеності працею в організаціях А і Б вказує на різницю в ставленні співробітників до своєї професійної діяльності. Усі аспекти роботи в організації А характеризуються високим рівнем задоволення працівників, що відображається в їхній високій мотивації та ефективності. І навпаки, в організації Б спостерігається різноманітність в оцінці задоволеності роботою. Для невеликої частини працівників характерний низький рівень задоволення, викликаний проблемами у взаємодії з керівництвом та в професійній діяльності. Інша частина працівників має середній рівень задоволеності, що може свідчити про певні позитивні аспекти роботи, але загальний рівень задоволення роботою не є високим. На щастя, для більшої половини працівників організації Б праця приносить високий рівень задоволення, що сприяє їхній робочій мотивації та ефективності. Зроблені висновки можуть служити підґрунтям для подальших досліджень та вдосконалення умов праці в обох організаціях.
- 5.5. За результатами аналізу кореляційних зв'язків за видами мотивації до професійної діяльності серед респондентів з організацій А і Б можна визначити, що внутрішня мотивація є більш ефективною формою стимулювання працівників в обох випадках. У вибірці організації А працівники з внутрішньою мотивацією демонструють високий рівень задоволення від роботи та високий рівень досягнень у професійній сфері. У вибірці з організації Б працівники з внутрішньою мотивацією виявляють великий інтерес до роботи та самореалізації, тоді як ті, хто мотивується

зовнішніми чинниками, частіше цінують матеріальні винагороди. Зовнішня мотивація може стимулювати ефективність, але при цьому працівники можуть відчувати менше задоволення від власної діяльності. Таким чином, підкреслено важливість внутрішньої мотивації для створення задовільного та ефективного робочого середовища в обох організаціях.

- 5.6. На основі проведеного однофакторного дисперсійного аналізу можна зазначити, що в організації А високий рівень внутрішньої мотивації впливає на високий рівень задоволення роботою, особливо через самореалізацію та професійний розвиток. У свою чергу, помірний рівень зовнішньої позитивної мотивації може призводити до емоційного виснаження через надмірне зосередження на матеріальних вигодах. У випадку організації Б помітно, що внутрішня мотивація асоціюється із більшим інтересом та ентузіазмом у виконанні завдань, тоді як зовнішня мотивація може впливати на емоційне виснаження, особливо коли фокус зорієнтований на матеріальних вигодах чи уникненні критики. Тому можна констатувати, що внутрішня мотивація сприяє задоволенню та ефективності в професійній діяльності, тоді як зовнішня мотивація, як позитивна, так і негативна, може спричиняти емоційне виснаження через постійне прагнення до отримання матеріальної винагороди або через страх покарання від керівництва.
6. Отже, на підставі отриманих результатів можна стверджувати: гіпотеза про те, що ефективно організована система мотивації сприяє підвищенню рівня працездатності та задоволеності працівників в організації, підтверджується. Організації з ефективною системою мотивації, зокрема з акцентом на внутрішню мотивацію, виявляють високий рівень задоволення та продуктивності праці свого персоналу, що сприяє загальній ефективності функціонування організації.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ануфриенко Л. В. Лидерство как основа профессиональной успешности. ЕР. Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/81662486.pdf>.
2. Анисимов О. С. (1990). Методологическая версия категориального аппарата психологи. Новгород. 334 с.
3. Андреева И. В., Бетина О. Б. (2010). Организационная культура. Учеб. пособие. СПб. Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. 293 с.



4. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. (2009). Конфликтология в схемах и комментариях. Учебное пособие. СПб. ООО «Питер Пресс». 304 с.
5. Баксалова О. М. (2009). Формування ефективної системи мотивації праці на Підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6. Т. 3. С. 194-197.
6. Базылева М. Н. (2000). Мотивация труда : сущность, теории, модели. Учеб. пособие. Минск. БГЭУ. 112 с.
7. Бабосов Е. (2002). Социология управления. М. Тетрасистемс. 88 с.
8. Базалійська Н. П., Гук А. В. (2016). Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. Т. 21. Вип. 2. С. 56-60.
9. Баранова Н. (2003). Психологічний клімат в колективі. *Психопрофілактика*. Упоряд. Т. Гончаренко. К. Ред. загальнопед. Газет. С. 4-6.
10. Бех І. Д. (2009). Психологічні джерела виховної майстерності. Навч. посіб. К. Академвидав. 248 с.
11. Білозерська С. І. (2015). Професійна Я-концепція як передумова професійного розвитку особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»*. Вип. 2. С. 10-18.
12. Бовыкин В. И. (1997). Новый менеджмент : (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). М. ОАО «Издательство Экономика». 368 с.
13. Богиня Д. П., Семикіна М. В. (2010). Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград. Поліграф-Терція. 226 с.
14. Виханский О. С., Наумов А. И. (1994). Менеджмент. Учебник для экономических спец. вузов. М. Высшая школа. 224 с.
15. Гаєць В. (2000). Соціокультурні складові перспектив переходу до ефективної економіки в Україні. *Економіка України*. № 2. С. 4-12.

16. Гелбрейт Д. (1969). Новое индустриальное общество. Пер. с англ. М. Прогресс. 425 с.
17. Гончаров Г. О. (2000). Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. № 2-3 (9-10). С. 128-129.
18. Гриньова В. М., Грузіна І. А. (2007). Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Монографія. Харків. ІНЖЕК. 184 с.
19. Грифін Р., Яцура В. (2001). Основи менеджменту. Підручник. Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів. БАК. 624 с.
20. Дарченко Н. Д., Гитис Т. П. (2013). Мотивация персонала. Учебное пособие. Краматорск. 139 с.
21. Дарендорф Р. (2002). Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. М. РОССПЭН. 208 с.
22. Дафт Р. Л., Лейн П. (2006). Уроки лидерства. Пер. С англ. А. В. Козлова, под ред. проф. И. Ф. Андреевой. М. Эксмо. 480 с.
23. Дафт Р. Л. (2006). Теория организации. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «менеджмент организации». М ЮНИТИ-ДАНА. 736 с.
24. Егоршин А. П. (2003). Мотивация трудовой деятельности. Н. Новгород. НИМБ. 320 с.
25. Зборовський Г. Е., Костика Н. Б. (2004). Соціологія управління : Уч. пос. М. Гардарики. 272 с.
26. Ильин Е. П. (2011). Мотивация и мотивы. СПб. Питер. 512 с.
27. Карамушка Л. М. (2003). Психологія управління. Навчальний посібник. К. Міленіум. 344 с.
28. Кибанов А. Я. (2001). Мотивация трудовой деятельности. Самара. СГГУ. 216 с.
29. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. (2001). Психология малой группы. М. Аспект-пресс. 318 с.

- 30.Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. (1999). Менеджмент для керівників . К. Т-во «Знання», КОО. 556 с.
- 31.Как работают японские предприятия. (1989). Сокр. пер. с англ. Под ред. Я. Мондена, Р. Сибакавы. М. Экономика. 261 с.
- 32.Маркіна І. А. (2000). Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. НМЦ «Укоопосвіта». 268 с.
- 33.Мазур Н. О. (2005). Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки. Зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* К. КНЕУ. Т. 2. С. 173-182.
- 34.Матросов О. Д., Михайлик С. В. (2013). Моральне та матеріальне стимулювання праці. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. темат. вип. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва.* Харків: НТУ «ХПІ».№ 22 (995). С. 110-113.
- 35.Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній «Персонал 2009 : Що робити?» 7-8 жовтня 2009 р. м. Одеса. *Персонал.* №10. 152 с.
- 36.Методика «Діагностика професійного вигорання» (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Водоп'янової). ЕР: Режим доступу: <https://vseosvita.ua/library/diagnostika-profesijnogo-vigoranna-k-maslac-s-dzekson-v-adaptacii-n-e-vodopanovoi-460627.html>
- 37.Орбан-Лембрик Л. Е. (2003). Психологія управління. К. Академвидав. 568 с.
- 38.Палеха Ю. І. (2002). Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. Навч. посібник. 2-ге вид. доп. К. Вид-во Європ. ун-ту. 337 с.
- 39.Психологічний словник (1982). За ред. В. І. Войтка. К. Вища школа. 214 с.
- 40.Про затвердження Рекомендованих вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби

- груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31.12.2013 № 246.
41. Родионова Е. А. (2014). Мотивация как фактор повышения эффективности сотрудника. ЕР. Режим доступа: <http://sovla.ru>.
42. Романовський О. Г. (2000). Загальна характеристика особистості керівника. Метод. посібник. Х. ХДПУ. 26 с.
43. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. ЕР: Режим доступа: <https://hurma.work/ru/blog/teorii-motivaczii-i-ih-znachenie-dlya-upravleniya-personalom/>
44. Теорія лідерства. ЕР: Режим доступа: <https://hurma.work/ru/blog/teoriya-liderstva-i-top-navykov-sovremennogo-lidera/>
45. Тест «Інтегральна задоволеність працею» (А. Батаршев). ЕР: Режим доступа: <https://zapustibiznes.ru/uk/issledovanie-motivacionnoi-napravlenosti-sotrudnikov-i-udovletvorenosti-trudom-i-rezultaty-integ/>
46. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. (2002). Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. Изд-во Института Психотерапии. С.325-326.
47. Характеристика структури соціально-психологічного клімату. ЕР: Режим доступа: <https://buklib.net/books/36908/>
48. Хміль Ф. І. (003). Основи менеджменту. Підручник. К. Академвидав. 608 с.
49. Холодницкая А. В. (2014). Социально – психологический климат в трудовом коллективе : основные проблемы формирования и пути совершенствования. *Актуальные вопросы экономической науки в XXI веке : сб. науч. статей*. Гомель. ГГУ им. Ф. Скорины. Вып. 3. С. 157-160.
50. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В. И. (1998). Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. К. Ваклер, Атлант. 470 с.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А****Бланк опитування до анкетного дослідження мотивації і стимуляції персоналу (варіант для керівника)**

*Шановний керівнику! Просимо посприяти вивченню методів заохочення, стимулювання та мотивації ваших підлеглих, взявши участь у анонімному опитуванні.*

Посада (без назви організації) \_\_\_\_\_ .Вік \_\_\_\_\_

Стаж керівної роботи \_\_\_\_\_

1. Оцініть методи мотивації та заохочення, які ви використовуєте:

- a) Матеріальні заохочення (зарплата, бонуси, премії):
  - a. Дуже ефективні
  - b. Ефективні
  - c. Не дуже ефективні
  - d. Не ефективні
- b) Нематеріальні заходи заохочення (похвала, визнання):
  - a) Дуже ефективні
  - b) Ефективні
  - c) Не дуже ефективні
  - d) Не ефективні
- c) Розвиток та професійне навчання:
  - a) Дуже ефективні
  - b) Ефективні
  - c) Не дуже ефективні
  - d) Не ефективні

**Продовження додатку А**

2. Як часто Ви спілкуєтеся з командою, яку очолюєте, задля відкритої комунікації?

- a) Щодня
- b) Щотижня
- c) Час від часу
- d) Рідко

3. Як часто Ви залучаєте співробітників до процесу прийняття важливих рішень?

- a) Рідко
- b) Регулярно
- c) Ніколи
- d) Час від часу

4. Як Ви вирішуєте конфлікти та неврівноважені ситуації в команді?

- a) Шляхом дискусії та спільного рішення
- b) Я не вирішую конфлікти
- c) На власний розсуд

5. Як Ви визначаєте ефективність ваших методів мотивації та заохочення?

- a) На основі результатів та досягнень команди
- b) На основі задоволеності та висловлювань співробітників

6. Чи надаєте Ви можливості для професійного розвитку та навчання співробітників?

- a) Регулярно
- b) Час від часу
- c) Ні

7. Якщо надаєте такі можливості, то які саме?

- a) Курси та тренінги
- b) Фінансування навчання
- c) Індивідуальний план розвитку

**d) Продовження додатку А**

e) Інше \_\_\_\_\_

8. Чи надасте Ви можливість підлеглим працювати за гнучким графіком?

- a) Так, всім співробітникам
- b) Так, за запитом
- c) Ні, дотримуємося стандартного графіку роботи

9. Як ви розробляєте цілі та завдання для співробітників?

- a) Спільно з командою
- b) Індивідуально для кожного співробітника
- c) Визначаю на початку року
- d) Інше \_\_\_\_\_

10. Який стиль управління вас, найбільше характеризує як керівника?

- a) авторитарний
- b) ліберальний
- c) демократичний

11. Як часто ви відчуваєте перепрацювання чи вигорання на роботі, і чи маєте достатньо часу на особисте життя?

- a) Майже завжди
- b) Часто
- c) Іноді
- d) Ніколи



**Додаток Б**

**Бланк опитування до анкетного дослідження мотивації і стимуляції персоналу (варіант для працівників)**

*Шановний працівнику! Просимо посприяти вивченню методів заохочення, стимулювання та мотивації у вашій організації, взявши участь у анонімному опитуванні.*

1. Оцініть методи мотивації та заохочення, які використовуються у вашій організації:

1. Матеріальні заохочення (зарплата, бонуси, премії):

- a. Часто
- b. Майже завжди
- c. Рідко
- d. Ніколи

2. Нематеріальні заходи заохочення (похвала, визнання):

- a. Часто
- b. Майже завжди
- c. Рідко
- d. Ніколи

3. Розвиток та професійне навчання:

- a. Часто
- b. Майже завжди

- c. Рідко
- d. Ніколи

2. Як часто Ви спілкуєтеся з керівником, задля відкритої комунікації?

- a. Щодня
- b. Щотижня
- c. Час від часу

### Продовження додатку Б

- d. Рідко

3. Як часто Вас залучають до процесу прийняття важливих рішень?

- a. Рідко
- b. Регулярно
- c. Ніколи
- d. Час від часу

4. Як керівник вирішує конфлікти та неврівноважені ситуації які виникають в команді?

- a. Шляхом дискусії та спільного рішення
- b. НЕ вирішує конфлікти
- c. На власний розсуд

5. Чи надаються Вас можливості для професійного розвитку та навчання?

- a. Регулярно
- b. Час від часу
- c. Ні

6. Якщо надаються такі можливості, то які саме?

- a. Курси та тренінги
- b. Фінансування навчання
- c. Індивідуальний план розвитку
- d. Інше \_\_\_\_\_

7. Чи маєте Ви можливість працювати за гнучким графіком?

- a. Так
- b. Так, за запитом
- c. Ні, дотримуємося стандартного графіку роботи

8. Як розробляє керівник цілі та завдання для співробітників?

- a. Спільно з командою
- b. Індивідуально для кожного співробітника
- c. Визначає на початку року

### **Продовження додатку Б**

d. Інше \_\_\_\_\_

10. Який стиль управління проявляється у керівника вашої організації?

- a) авторитарний
- b) ліберальний
- c) демократичний

11. Як часто ви відчуваєте перепрацювання чи вигорання на роботі, і чи маєте достатньо часу на особисте життя?

- a) Майже завжди
- b) Часто
- c) Іноді
- d) Ніколи

**Додаток В**

**Бланк до методики**  
**«Діагностика професійного вигорання»**  
**(К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової)**

*Інструкція.* Дайте відповідь, будь ласка, як часто у Вас виникають почуття, перелічені нижче в опитувальнику. Для цього на бланку для питань відмітьте з кожного пункту варіант відповіді: “ніколи”; “дуже рідко”; “деколи”; “часто”; “дуже часто”; “кожний день”.

*Опитувальник*

1. Я почуваю себе емоційно знищеним.
2. Після роботи я почуваюся як вичавлений лимон.
3. Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі й колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими й колегами як з предметами (без тепла і симпатії до них).
6. Після роботи хочеться на деякий час усамітнитися від усіх і всього.

7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я упевнений, що моя робота потрібна людям.
10. Останнім часом я став більш черствим до тих, з ким працюю.
11. Я помічаю, що моя робота дратує мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю у їх здійснення.
13. Моя робота все більше мене розчаровує.
14. Я думаю, що дуже багато працюю.
15. Буває, що дійсно мені байдуже те, що відбувається з ким-небудь із моїх підлеглих і друзів.

### **Продовження додатку В**

16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього.
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в колективі.
18. Під час роботи я відчуваю приємне задоволення.
19. Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного.
20. Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до всього, що задовольняло б мене в моїй роботі.
21. На роботі спокійно справляюсь з емоційними проблемами.
22. Останнім часом я бачу, що друзі і підлегли всі частіше перекладають на мене тягар своїх проблем та обов'язків.

## Додаток Г

**Бланк до методики  
«Мотивація професійної діяльності»  
(методика К. Замір в модифікації А. Реана)**

*Інструкція.* Прочитайте наведені нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

*Опитувальник*

№		У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій, але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній мірі
1.	Грошове					

	забезпечення					
2.	Прагнення до просування по роботі					
3.	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					
4.	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5.	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					
6.	Задоволення від самого процесу та результату роботи					

7.	Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності					
----	---	--	--	--	--	--

## Додаток Г

## Бланк до методики

## «Інтегральна задоволеність працею» (А. В. Батаршев)

*Інструкція.* Прочитайте кожне з поданих тверджень та оцініть, наскільки воно відповідає вашим переконанням. Потім на окремому аркуші паперу записуйте номер кожного твердження разом із літерним позначенням вибраної вами відповіді.

*Опитувальник*

1. Те, чим я займаюся на роботі, мене цікавить:

а) так; б) частково; в) ні.



2. За останні роки я досяг успіхів у своїй професії:  
а) так; б) частково; в) ні.
3. У мене склалися добрі стосунки із членами нашого колективу:  
а) так; б) не з усіма; в) ні.
4. Задоволення, що отримується від роботи, важливіше, ніж високий заробіток:  
а) так; б) який завжди; в) ні.
5. Займане мною службове становище відповідає моїм здібностям:  
а) так; б) частково; в) ні.
6. У роботі мене насамперед приваблює можливість дізнаватися про щось нове:  
а) так; б) іноді; в) ні.
7. З кожним роком я відчуваю, як зростають мої професійні знання:  
а) так; б) не впевнений; в) ні.
8. Люди, з якими я працюю, поважають мене:  
а) так; б) щось середнє; в) ні.
9. У житті часто бувають ситуації, коли не вдається виконати всю покладену на вас роботу:  
а) так; б) середнє ; в) ні.
10. Останнім часом керівництво неодноразово висловлювало задоволення з приводу моєї роботи:

**Продовження додатку Г**

- а) так; б) рідко; в) ні.
11. Роботу, яку я виконую, не може виконати людина з нижчою кваліфікацією:  
а) так; б) середнє; в) ні.
12. Процес роботи приносить мені задоволення:  
а) так; б) іноді; в) ні.
13. Мене не влаштовує організація праці у нашому колективі:  
а) так; б) не зовсім; в) ні.

14. У мене часто бувають розбіжності з товаришами по роботі:

а) так; б) іноді; в) ні.

15. Мене рідко заохочують до роботи:

а) так; б) іноді; в) ні.

16. Навіть якби мені запропонували вищий заробіток, я б не змінив місце роботи:

а) так; б) можливо; в) ні.

17. Мій безпосередній керівник часто не розуміє чи не хоче зрозуміти мене:

а) так; б) іноді; в) ні.

18. У нашому колективі створені сприятливі умови для праці:

а) так; б) не зовсім; в) ні.