

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка**

**Факультет педагогіки і психології
Кафедра психології**

Кваліфікаційна робота

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма «Психологія бізнесу і управління»**

Здобувачки першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Голуб'як Ілона Василівна

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
доктор психологічних наук, професор
Орап Марина Олегівна

РЕЦЕНЗЕНТ:
кандидат психологічних наук, доцент,
декан факультету педагогіки і психології
Тернопільського національного
педагогічного університету імені
Володимира Гнатюка
Адамська Зоряна Михайлівна

Тернопіль – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1. Мотивація як поняття та явище в психологічній літературі	6
1.2 Види, стадії та особливості мотивації персоналу	13
1.3 Психологічні особливості мотивації професійної діяльності	23
Висновки до 1 розділу	30
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	31
2.1. Організація, методи та методики дослідження.....	31
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження мотивації персоналу бізнес- організацій.....	36
Висновки до 2 розділу	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	48
3.1 Рекомендації щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві ...	48
3.2 Психокорекційна програма удосконалення механізму формування мотивації на підприємстві.....	52
Висновки до 3 розділу	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах у процесі функціонування бізнес-організацій виникає проблема мотивації персоналу. Глобальні економічні кризи, воєнні дії, політична нестабільність, цифрова трансформація, зміни на ринку праці та високий рівень невизначеності суттєво впливають на психологічний стан працівників, їхню ефективність та активність.

Особливо актуальною ця проблема є для України, де бізнес-середовище функціонує в умовах тривалої воєнної агресії, економічних ризиків, міграційних процесів і кадрового дефіциту. Такі фактори посилюють тривожність, емоційне виснаження та невпевненість працівників у майбутньому, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію до праці, задоволеність роботою та рівень лояльності до організації. Крім того, сучасні організації дедалі більше усвідомлюють, що ефективність діяльності залежить не лише від матеріального стимулювання працівників, а й від психологічного клімату, можливостей професійного розвитку, підтримки керівництва, відчуття безпеки та здатності персоналу адаптуватися до змін. У зв'язку з цим особливе значення набуває вивчення психологічних особливостей мотивації та потреб працівників у процесі їх трудової діяльності.

Тому проведення дослідження у даному напрямку та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної мотиваційної політики в умовах нестабільності, є особливо актуальними. Результати такого дослідження можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, збереженню кадрового потенціалу, зміцненню організаційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах постійних змін і ризиків.

Мета роботи – дослідити психологічні особливості мотивації персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності.

Для досягнення мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. вивчити мотивацію як поняття та явище в психологічній літературі;

2. дослідити види, стадії та особливості мотивації персоналу;
3. узагальнити психологічні особливості мотивації професійної діяльності;
4. здійснити організацію дослідження;
5. проаналізувати результати емпіричного дослідження мотивації персоналу бізнес-організацій;
6. запропонувати рекомендації щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві;
7. розробити психокорекційну програму удосконалення механізму формування мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу бізнес-організацій.

Предмет дослідження є психологічні особливості мотивації персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності.

Для виконання завдань були використані **методи**. На початковому етапі дослідження використовувався аналіз наукової літератури, який передбачав опрацювання праць вітчизняних учених з проблем мотивації персоналу, та психології управління. Завдяки цьому було визначено сутність поняття мотивації, її структуру, основні теоретичні підходи до вивчення мотиваційних процесів та специфіку їх прояву в умовах невизначеності. Також застосовувалися методи порівняння, узагальнення та систематизації наукових джерел, що дозволило виділити основні психологічні чинники формування мотивації працівників та розробити концептуальну основу дослідження. У роботі використовувались дві методики: мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана) та опитувальник для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана. За допомогою опитування проведено збір інформації серед респондентів. За допомогою таблично-графічного методу відображено узагальнену інформацію, щодо результатів. Також для підрахунку та порівняння результатів були використані статистичні методи.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічні механізми мотивації персоналу в умовах

невизначеності та нестабільності сучасного бізнес-середовища. Отримані результати сприяють розширенню теоретичних засад організаційної та економічної психології шляхом уточнення особливостей впливу різних чинників на мотиваційну сферу працівників.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що основні положення і висновки роботи можуть мати практичну значимість при підготовці до семінарських занять, курсової, дипломатичної роботи, також матеріали можуть використовувати при підготовці до конференцій на різні теми.

Структура та обсяг роботи: Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Список використаних джерел містить 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Мотивація як поняття та явище в психологічній літературі

Мотивація є одним із ключових понять, за допомогою яких пояснюють внутрішні причини та механізми людської поведінки. Дане поняття є багатограним, що зумовлює існування різних підходів до трактування його сутності, структури, природи виникнення та способів наукового дослідження.

Проблематика мотивації привертала увагу науковців ще з ХХ століття та стала предметом дослідження багатьох учених у різних галузях знань. Так, термін «мотивація» вперше був уведений у науковий обіг А. Шопенгауером, який розглядав її як внутрішню причинність, що спонукає людину до певних дій та вчинків [27, с. 167].

У 1908 році були проведені перші експериментальні дослідження мотивації, авторами яких стали Р. Йеркс та Д. Додсон. Спершу досліджували поведінку тварин, а результати екстраполювали на поведінку людини. Дослідники дійшли висновку, що найбільш ефективною для досягнення результатів є помірна інтенсивність мотиваційного впливу. Надмірно низький або, навпаки, надто високий рівень мотивації може негативно впливати на продуктивність діяльності. Ця закономірність отримала назву закону Йеркса–Додсона, який відображає взаємозв'язок між рівнем мотивації та результативністю виконання завдань [45, с. 113].

Поняття «мотивація» в українській та зарубіжній психологічній науці має тривалий період становлення й осмислення. У процесі розвитку теорій мотивації сформувалися різні підходи до пояснення її природи та ролі у поведінці особистості. Один із них ґрунтується на розумінні мотивів як відносно стійких особистісних характеристик, які виконують функцію регуляторів поведінки

людини у різних життєвих ситуаціях. У межах цього підходу мотивація розглядається як система внутрішніх диспозицій, що визначає спрямованість діяльності.

Інший підхід трактує мотивацію та мотиви переважно як ситуативно зумовлені явища, що змінюються залежно від обставин і визначають особливості поведінкових реакцій особистості в конкретних умовах. Поряд із цими концепціями науковці також пропонували компромісні погляди, прагнучи поєднати уявлення про стійкі особистісні характеристики та вплив ситуаційних чинників на поведінку.

Загалом у психологічній науці сформувалася значна кількість класифікацій мотивації й мотивів, що, з одного боку, розширює можливості їх дослідження, а з іншого – може ускладнювати інтерпретацію змісту цих понять. Такий напрям аналізу нерідко розглядають як евристичний і дихотомічний, оскільки він передбачає розмежування понять мотивації та мотиву, що тривалий час залишалося характерною рисою вітчизняної психологічної традиції [16, с. 23].

Х. Хекхаузен [45], який досліджував проблематику мотивації, підкреслював, що мотиваційна психологія є однією з найбільш багатогранних галузей психологічної науки, оскільки її можна аналізувати з різних теоретичних і методологічних позицій.

На думку В. Вілюнас [45], мотивація є системою внутрішніх спонукань, які визначають спрямованість і характер поведінки людини. Саме ці спонукальні чинники впливають на вибір об'єктів діяльності, формування цілей та вибіркове ставлення особистості до навколишньої дійсності. Представники когнітивного напрямку у психології довели, що значну роль у формуванні мотивації відіграє прагнення людини до самостійності, контролю над власним життям і внутрішньої гармонії.

У межах гуманістичної психології особлива увага приділялася проблемі самореалізації особистості. Багато теорій мотивації базуються на припущенні, що поведінка людини значною мірою зумовлюється прагненням до самоствердження та реалізації власного потенціалу. Найбільш відомою

концепцією цього напрямку стала теорія ієрархії потреб А. Маслоу, відповідно до якої мотивація формується на основі послідовного задоволення людських потреб – від базових фізіологічних до потреб у самореалізації.

Водночас К. Роджерс [45] розглядав прагнення до самореалізації як головну рушійну силу розвитку організму та особистості. Учений вважав, що у процесі формування власного «Я» людина постійно прагне до особистісного вдосконалення й розкриття своїх можливостей. Проте напрям розвитку особистості не завжди збігається з природними потребами організму, що може спричиняти внутрішні суперечності та психологічні конфлікти. У концепції Роджерса саме організм виступає первинною основою людської сутності, тоді як особистість формується як похідне утворення.

У сучасній психологічній науці поняття мотивації й досі не має єдиного загальноприйнятого трактування, що пояснюється складністю та багатовимірністю цього явища. Різні наукові підходи акцентують увагу на окремих аспектах мотиваційних процесів – від внутрішніх потреб людини до зовнішніх механізмів стимулювання її діяльності.

У словнику «Сучасних психологічних термінів» [57] мотивація визначається як сфера професійної та практичної діяльності, що охоплює розроблення методів і засобів впливу на поведінку працівника з метою узгодження його особистих інтересів із цілями організації. У цьому ж джерелі поняття «мотивування» трактується як цілеспрямований процес зовнішнього впливу на персонал, спрямований на формування стійкого прагнення до ефективної праці.

М. Армстронг [45] розглядає мотивацію як форму цілеспрямованої поведінки, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають людину до певної діяльності. Подібної позиції дотримується й Р. Дафт [45], який трактує мотивацію як систему внутрішніх і зовнішніх сил, здатних викликати в людини ентузіазм, наполегливість і готовність до виконання конкретних дій.

На думку Е. Кірхлер та К. Родлер [45], мотивація проявляється у готовності працівника докладати зусиль для досягнення результатів діяльності організації за умови, що така діяльність відповідає його особистим потребам та очікуванням.

Р. Струс і О. Коваль [45] визначають мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які активізують діяльність людини та спрямовують її на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Своєю чергою Н.Богацька [45] підкреслює, що мотивація є процесом внутрішнього і зовнішнього спонукання особистості до певної поведінки, орієнтованої на отримання конкретного результату.

В. Шапар [45], розкриваючи сутність поняття «мотивація», зазначає, що її основу становлять спонукальні чинники особистості, які активізують діяльність організму та визначають напрям поведінки людини. Учений наголошує, що як усвідомлені, так і неусвідомлені психічні процеси можуть виступати внутрішніми рушіями діяльності, впливаючи на формування цілей і життєвих орієнтирів індивіда.

На думку О. Сергєєнкова, [45] мотивація – система відносно стійких мотивів і спонукань, які визначають зміст діяльності людини, її поведінкову спрямованість та особливості активності.

Своєю чергою Т. Дуткевич [45] розглядає мотивацію як цілісну систему різноманітних спонукальних компонентів особистості, до яких належать потреби, інтереси, мотиви, установки, цілі та ідеали. Саме ця система забезпечує регуляцію поведінки та діяльності людини.

Підтримуючи позицію О. Хміляр [60], варто зазначити, що мотивація є надзвичайно складним і багатовимірним явищем, на формування якого впливають не лише індивідуальні особливості людини, а й умови її життєдіяльності та соціальне середовище.

Як зазначила Л. П'ятківська [46], мотивацію доцільно розглядати як динамічну й багатокомпонентну систему внутрішніх і зовнішніх спонукань, що

визначають активність особистості, регулюють її поведінку та спрямовують діяльність на досягнення певних цілей.

Отже, у більшості наукових підходів мотивація розглядається як комплексна система спонукань, що визначає активність людини, її поведінкові реакції та прагнення до реалізації поставлених цілей.

Дослідники під керівництвом Л.Боденчук [4, с. 42] також узагальнили поняття мотивації як спонукання людини до діяльності та праці; процес активізації участі індивіда в роботі, спрямованій на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

У контексті управління персоналом мотивацію працівників доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних чинників і механізмів, що формують у людини схильність до ефективної поведінки в організації. Вона забезпечує добровільне, усвідомлене та стабільне залучення працівника до виконання професійних завдань і досягнення результатів діяльності підприємства.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників результативності діяльності компанії, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці та, відповідно, на економічні показники її розвитку.

Розглядаючи джерела мотивації працівників, варто зазначити, що матеріальні винагороди традиційно виступають одним із найбільш поширених інструментів стимулювання. Водночас вони не є єдиним і достатнім фактором формування стійкої мотивації.

До додаткових чинників мотиваційного впливу можна віднести:

- рівень корпоративного добробуту та організаційної культури;
- змістовність і привабливість самої роботи;
- характер взаємин із керівництвом та колегами;
- наявність перспектив професійного та кар'єрного розвитку;
- ступінь індивідуалізації управлінських рішень і підходів до працівників.

У сукупності ці елементи формують комплексну систему мотивації, що визначає залученість працівників і їхню готовність до досягнення цілей організації [35].

Важливе місце у структурі людської діяльності посідає мотивація досягнення, оскільки саме вона стимулює прагнення людини до розвитку, самовдосконалення та досягнення поставлених цілей.

Під мотивацією досягнення успіху зазвичай розуміють спрямованість особистості на максимально ефективне виконання діяльності, що проявляється у стійкому прагненні наполегливо працювати в тих сферах, які вона вважає значущими, та досягати найвищих можливих результатів. У цьому контексті успіх може стосуватися як інтелектуальної та професійної праці, так і фізичних зусиль, опанування нових соціальних навичок або діяльності, пов'язаної з допомогою іншим людям.

Рівень сформованості та якісні характеристики мотивації досягнення залежать від широкого спектра детермінант. Водночас саме це явище істотно впливає на психологічні параметри діяльності, її організацію та кінцеві результати. З одного боку, мотивація досягнення визначає ефективність виконання індивідуально значущих завдань, з іншого – сама вона формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий взаємозв'язок має багатовимірний і нелінійний характер, що ускладнює його однозначну інтерпретацію.

Упродовж останніх десятиліть у зарубіжній психології сформовано низку теоретичних підходів, які пояснюють когнітивні передумови мотивації досягнення. До найбільш впливових належать теорія каузальної атрибуції Б. Вайнер, концепція самоефективності А. Бандура та теорія очікувань і цінностей Дж. Аткинсон.

Спільним для цих підходів є акцент на провідній ролі індивідуальних уявлень людини про власні здібності та можливості. Такі конструкти, як локус контролю, каузальні атрибуції, феномен набутої безпорадності, самоефективність і система уявлень про здібності, розглядаються як ключові предиктори формування та розвитку мотивації досягнення.

Основні теоретичні підходи до мотивації сформувалися на основі результатів численних психологічних досліджень і традиційно поділяються на

змістовні та процесуальні концепції. Змістовні теорії зосереджуються на внутрішніх детермінантах мотиваційної сфери особистості, зокрема на потребах, ціннісних орієнтаціях, переконаннях та інших індивідуально-психологічних чинниках, які визначають спрямованість і характер поведінки людини.

Натомість процесуальні (або процесні) теорії аналізують мотивацію через призму механізмів регуляції поведінки, акцентуючи увагу на когнітивних процесах – сприйнятті, інтерпретації ситуацій, мисленні та попередньому досвіді. У межах цього підходу мотивація розглядається як результат складної взаємодії пізнавальних процесів, що впливають на вибір дій, прийняття рішень і формування поведінкових стратегій [36, с.710].

Таким чином, потреби у досягненні, любові та прийнятті можуть розглядатися як базові й відносно автономні психологічні утворення, зміст яких не зводиться до інших потреб і не може бути повністю редукований до них. У сферах життєдіяльності, що пов'язані з навчанням і результативно орієнтованою активністю (зокрема освіта та професійна діяльність), провідне місце посідає мотивація досягнення успіху як ключовий регулятор поведінки.

Х. Хекхаузен [1] наголошував, що діяльність людини повинна завершуватися чітко фіксованими результатами, які піддаються якісній або кількісній оцінці. При цьому надзвичайно важливо дотримуватися адекватного рівня вимог до оцінювання: вони не повинні бути ні заниженими, ні завищеними, оскільки це спотворює реальне уявлення про успішність виконання завдання.

З цієї точки зору будь-яка діяльність набуває сенсу лише тоді, коли вона потребує витрат часу та психічної енергії і водночас приводить до конкретного результату. Для коректного оцінювання ефективності необхідно існування певної шкали порівняння, яка задає стандарти та дозволяє визначати рівень досягнень у межах об'єктивних критеріїв.

Зрештою, діяльність повинна бути внутрішньо прийнятною для індивіда, а її результат має бути досягнутий безпосередньо ним самим, що підкреслює роль особистої відповідальності та індивідуального внеску у процес досягнення успіху [1].

Отже, розглянувши різні точки зору, щодо трактування поняття «мотивація» можна узагальнити, що мотивація є багаторівневою динамічною системою внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, що детермінують активність людини, визначають спрямованість її поведінки та регулюють вибір дій у процесі досягнення цілей. Мотивація охоплює сукупність потреб, мотивів, інтересів, цінностей, установок і очікувань, які перебувають у постійній взаємодії та формують індивідуальну поведінкову стратегію особистості.

1.2 Види, стадії та особливості мотивації персоналу

Модель мотивації можна розглядати як впорядковану систему функціонування мотиваційної сфери особистості, своєрідний механізм, що визначає її поведінкові реакції та внутрішні спонукання. Її структурні компоненти відображають конкретні функції, які забезпечують роботу мотиваційної системи відповідно до індивідуальних особливостей людини.

Мотиваційна складова відіграє ключову роль у формуванні як загальної, так і вибіркової орієнтації людини в навколишньому середовищі. Саме завдяки їй здійснюється зіставлення внутрішніх станів і потреб із зовнішніми умовами, а також відбувається оцінка факторів середовища з точки зору їхньої безпечності або потенційної загрози для життєдіяльності та розвитку особистості [38] узагальнила ці положення та встановила в результаті такого аналізу, що людина регулює свою поведінку таким чином, щоб зберігати внутрішню рівновагу та підтримувати цілісність власної системи взаємодії зі світом (див. рис.1.1.)

Запропонована модель мотивації особистості та її окремих складових має значний практичний потенціал, оскільки дозволяє застосовувати отримані знання, уміння й навички в реальних умовах. Завдяки її використанню можна здійснювати прогнозування можливих моделей поведінки, оцінювати рівень професійної компетентності під час виконання обов'язків, а також аналізувати та інтерпретувати вчинки людини.

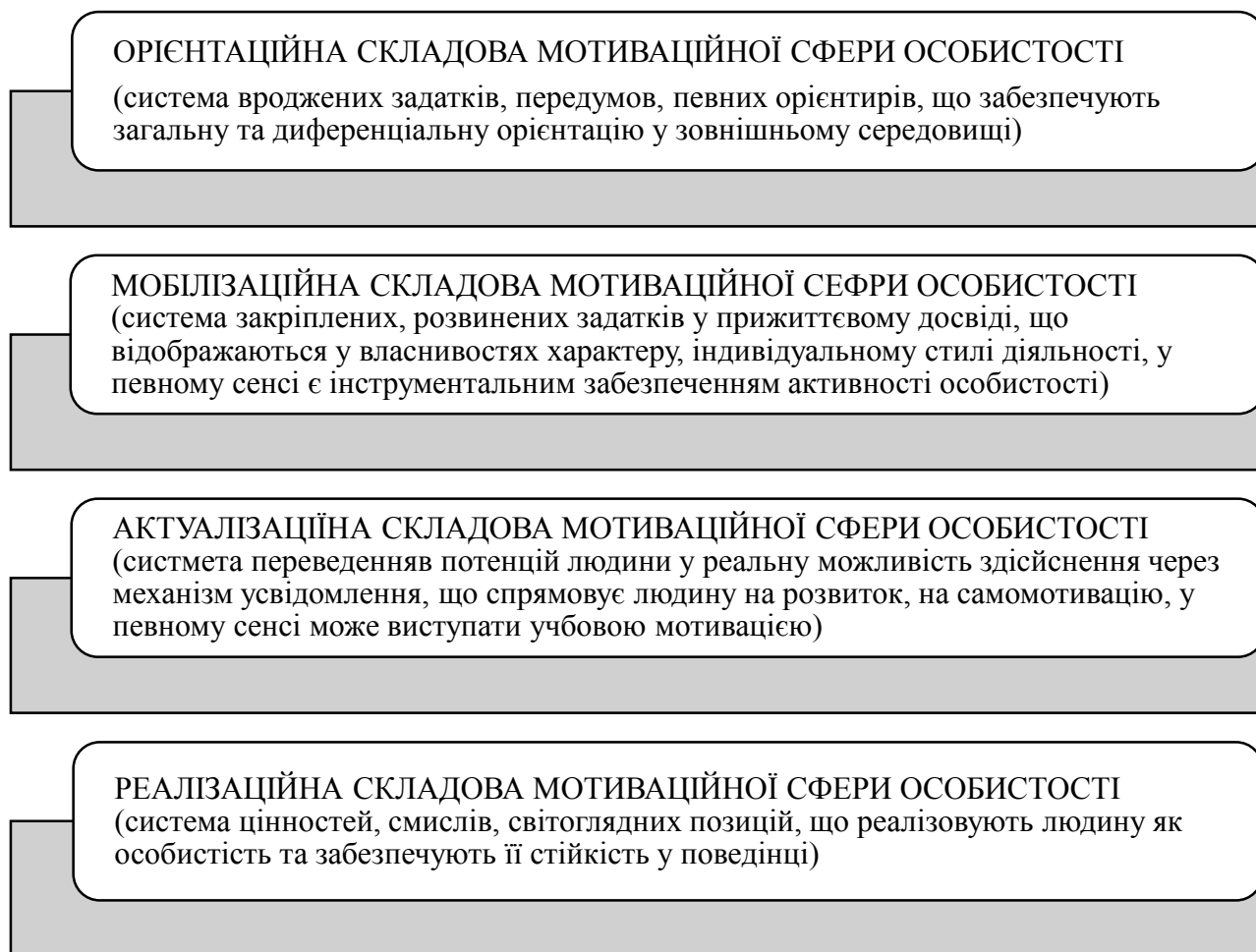


Рисунок 1.1. Складові мотиваційної сфери особистості

Структурна впорядкованість і системна цілісність цієї моделі підвищують її наукову цінність та ефективність застосування в освітньому й дослідницькому середовищі. Це особливо важливо в умовах експериментальної роботи, коли дослідник прагне до максимально об'єктивного спостереження та мінімізує вплив суб'єктивних похибок у фіксації результатів.

Загалом мотиваційна сфера особистості характеризується як цілісна, структурована та відносно стійка система, що має здатність до прогнозування та регулювання поведінкової активності людини, забезпечуючи її спрямованість і внутрішню узгодженість [8].

Як стверджують Т.В. Бондар, А.С. Краснонос [6], мотивація праці персоналу – сукупність управлінських заходів і стимулів, які використовуються

для заохочення працівників до більш ефективного виконання своїх професійних обов'язків та досягнення високих результатів у роботі.

Система мотивації охоплює різні способи впливу на персонал, що спрямовані не лише на забезпечення матеріальних і соціальних потреб працівників, а й на створення умов для їхнього професійного зростання, самореалізації та розвитку особистих здібностей. Її головне призначення полягає у підвищенні продуктивності праці, посиленні зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та зростанні загальної ефективності функціонування підприємства [6].

Науковиця Р. І. Яриш [61] виокремлює низку основних цілей трудової мотивації, до яких належать такі:

- збільшення рівня продуктивності праці, що є одним із ключових результатів ефективної системи мотивації персоналу. Використання сучасних мотиваційних інструментів сприяє активізації трудової діяльності працівників, посиленню їх зацікавленості у досягненні високих результатів та формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків;
- підвищення якості праці, як наслідок ефективної мотивації персоналу. Працівники, які зацікавлені у результатах своєї діяльності, як правило, більш відповідально ставляться до виконання посадових обов'язків. Це позитивно впливає на рівень якості продукції або послуг, сприяє зменшенню кількості помилок і підвищує загальну ефективність діяльності підприємства;
- зменшення плинності кадрів є одним із важливих результатів ефективної системи мотивації персоналу. Створення належних умов праці та використання дієвих мотиваційних механізмів сприяють утриманню кваліфікованих і досвідчених працівників, підвищують їхню лояльність до підприємства та зацікавленість у довгостроковій співпраці;
- підвищення рівня задоволеності працею, що є важливим наслідком ефективної мотиваційної політики підприємства. Працівники, які мають належний рівень мотивації, зазвичай позитивніше ставляться до своєї

професійної діяльності, відчують більшу зацікавленість у виконанні робочих завдань та прагнуть досягати високих результатів;

– підвищення рівня лояльності персоналу є одним із важливих результатів ефективної системи мотивації. Використання дієвих стимулів і підтримка працівників сприяють формуванню в них почуття причетності до діяльності підприємства, зміцнюють корпоративну культуру та посилюють зацікавленість у досягненні спільних цілей. У результаті зростає рівень відданості працівників організації, їх відповідальність за результати праці та готовність до довгострокової співпраці з компанією.

У цілому система мотивації праці орієнтована на створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємства, професійного розвитку працівників і реалізації стратегічних завдань організації. Завдяки продуманому стимулюванню персоналу підприємства мають можливість підвищувати власну конкурентоспроможність, зміцнювати позиції на ринку та забезпечувати стабільність свого розвитку в перспективі.

Формування дієвого механізму мотивації передбачає насамперед вивчення потреб, інтересів і очікувань працівників. На основі отриманої інформації визначаються конкретні цілі мотиваційної політики, підбираються найбільш ефективні методи заохочення, здійснюється їх практичне впровадження та подальший контроль результативності. Комплексний підхід до організації мотивації сприяє підвищенню ефективності праці та формуванню позитивного ставлення персоналу до своєї роботи.

Таким чином, мотивація посідає важливе місце у системі управління персоналом підприємства. Саме вона значною мірою впливає на трудову активність працівників, рівень їхньої продуктивності та зацікавленість у досягненні спільних результатів. Для успішного управління персоналом необхідно враховувати різноманітні мотиваційні чинники та використовувати відповідні методи стимулювання, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності працівників і підприємства загалом. Насамперед мотивація відіграє важливу роль у залученні та збереженні кваліфікованих працівників. Люди, які

відчувають повагу до своєї праці, підтримку з боку керівництва та визнання власного внеску в діяльність підприємства, значно частіше залишаються працювати саме в цій організації. Ефективна система мотивації дозволяє підприємству утримувати професійні кадри та зменшувати ризик їх переходу до конкурентів.

Крім того, працівники з високим рівнем мотивації, як правило, демонструють кращі результати роботи та вищу продуктивність праці. Зацікавленість у досягненні цілей підприємства спонукає персонал більш відповідально ставитися до виконання своїх обов'язків, проявляти ініціативність і прагнути до якісного виконання завдань. У результаті це позитивно впливає на рівень якості продукції чи послуг, сприяє збільшенню обсягів діяльності та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Водночас мотивація безпосередньо впливає і на ступінь задоволеності працівників своєю роботою. Створення умов для професійного розвитку, кар'єрного зростання, заохочення досягнень і усвідомлення значущості власної праці формують у персоналу позитивне ставлення до трудової діяльності. Це підвищує рівень відданості працівників підприємству, сприяє формуванню стабільного колективу та зменшує ймовірність пошуку ними іншого місця роботи.

Крім цього, варто відзначити, що вирізняють особливості мотивації працівників залежно від країни. Так, американський підхід до мотивації працівників ґрунтується переважно на заохоченні ініціативності, підприємливості та прагнення людини до особистого успіху. Формування цієї моделі значною мірою пов'язане з особливостями американської культури, у якій важливе місце займають індивідуальні досягнення, професійне зростання та матеріальний добробут. Основним інструментом мотивації у США традиційно виступає система оплати праці. На багатьох підприємствах широко застосовується погодинна форма оплати з чітко визначеними нормами виконання роботи, яка додатково доповнюється преміями, бонусами та іншими видами матеріального стимулювання.

Німецька модель мотивації персоналу, на відміну від американської, характеризується вираженою соціальною орієнтацією. Значна увага в ній приділяється соціальному захисту працівників і створенню стабільних умов праці. Важливими складовими мотиваційної системи виступають медичне страхування, пенсійне забезпечення, програми соціальної підтримки та страхування на випадок безробіття. Дослідники західних країн наголошують, що поєднання матеріального стимулювання із системою соціальних гарантій є однією з найбільш ефективних моделей організації трудових відносин, оскільки вона забезпечує не лише економічну стабільність, а й належний рівень соціальної захищеності працівників [17, с. 169].

Крім того, науковці підкреслюють важливість соціального партнерства як сучасної та результативної форми регулювання соціально-трудова відносин. Такий підхід базується на співпраці між працівниками, роботодавцями та державою, передбачає дотримання принципів рівноправності сторін, взаємної відповідальності та узгодження інтересів усіх учасників трудового процесу.

В.С. Воробець [12] узагальнив, що структурно мотивація персоналу складається з трьох основних компонентів (рис. 1.3).

На сучасному етапі розвитку підприємств застосовується широкий спектр мотиваційних інструментів, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Водночас особливого значення набуває обґрунтований вибір методів заохочення, які повинні враховувати специфіку діяльності організації, вплив зовнішнього середовища, а також індивідуальні потреби та очікування працівників. У зв'язку з цим вивчення теоретичних засад мотивації та аналіз практики її впровадження на підприємствах є актуальним завданням як для наукової спільноти, так і для управлінців різних рівнів.

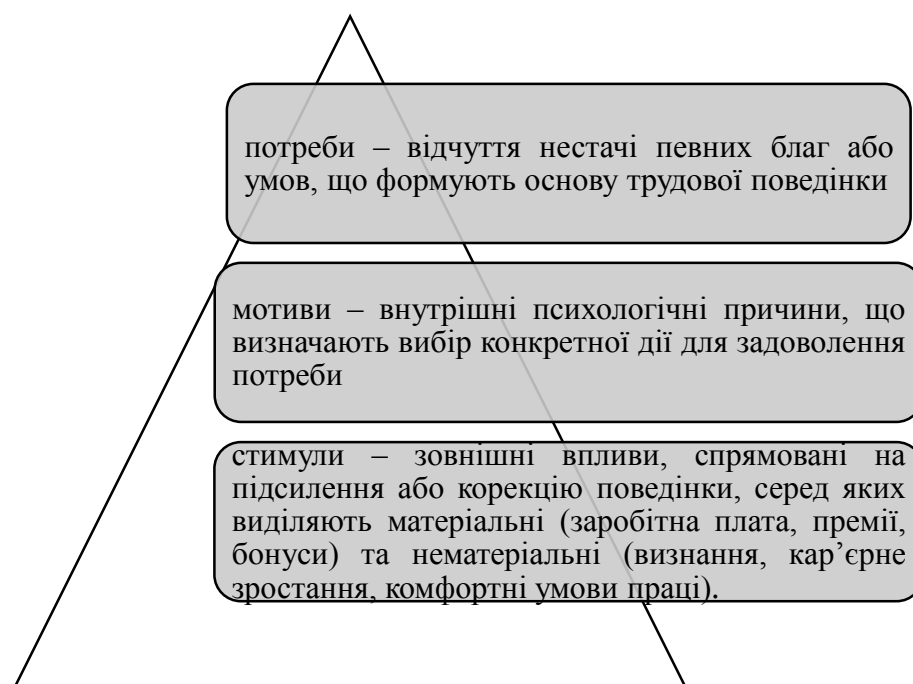


Рисунок 1.3. Основні компоненти мотивації

Достатній рівень мотивації персоналу є одним із визначальних факторів ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних цілей організації, виступаючи основним ресурсом її розвитку. У випадку низької зацікавленості персоналу у результатах власної діяльності знижується продуктивність праці, погіршується якість виконання завдань і ускладнюється досягнення запланованих показників. Це, у свою чергу, негативно відображається на загальній результативності роботи підприємства. На думку Прозоровської С. А. [49], ефективною вважається така система мотивації персоналу, що поєднує три основні складові. Першим можна виокремити матеріальні методи мотивації персоналу. Сюди належать різні види фінансового стимулювання працівників. Серед них підвищення рівня заробітної плати, виплата відсотків від обсягу продажів, преміювання та надання бонусів за досягнення високих результатів і перевиконання встановлених показників ефективності (KPI). Важливу роль також відіграють соціальні гарантії, компенсаційні пакети, медичне страхування, різноманітні пільги, корпоративні знижки на продукцію чи послуги підприємства, а також інші форми матеріального заохочення працівників.

Наступна складова – нематеріальні способи стимулювання працівників. Сюди належать створення умов для професійного розвитку, організація навчання та тренінгів, можливість кар'єрного просування, а також запровадження гнучкого режиму роботи. Важливими інструментами мотивації є додаткові вихідні чи вільний час як форма винагороди, соціальні пільги, залучення персоналу до управлінських процесів і прийняття рішень. Позитивний вплив на емоційний стан колективу також мають корпоративні привітання та інші прояви уваги до працівників, що сприяють формуванню їхньої зацікавленості й відданості роботі. Остання група – санкційно-дисциплінарні методи впливу. До них належать заходи відповідальності за недотримання трудової дисципліни, зокрема запізнення на роботу, несвоєчасне виконання поставлених завдань або інші порушення внутрішнього трудового розпорядку. Такі механізми можуть передбачати скасування преміальних виплат для працівників чи окремих підрозділів у разі низьких результатів роботи, а також застосування додаткового робочого часу як дисциплінарного заходу [49].

У психологічній науці мотивацію часто розглядають як чинник, що визначає та спрямовує поведінку людини, у зв'язку з чим традиційно виокремлюють її внутрішній і зовнішній типи. Зовнішня мотивація формується під впливом факторів навколишнього середовища, насамперед соціального оточення. Вона пов'язана з усвідомленням необхідності діяти певним чином, тобто людина розуміє, що саме слід робити, однак це спонукання ще не стає її внутрішньою потребою. Лише після «привласнення» зовнішніх стимулів вони перетворюються на внутрішні й починають сприйматися як власні мотиви. До таких зовнішніх стимулів зазвичай відносять заробітну плату, преміальні виплати, визнання або соціальний статус.

У психологічних дослідженнях структури мотивації також виділяють результативні та процесуальні складові, на основі яких мотиваційні прояви умовно поділяють на два основні види: внутрішню (інтринсивну) та зовнішню (екстринсивну) мотивацію. Внутрішня мотивація характеризує такий стан особистості, коли її діяльність визначається власними потребами, інтересами,

ціннісними орієнтирами та переконаннями. У цьому випадку людина діє відповідно до своїх внутрішніх прагнень і особистісних установок, а не під впливом зовнішніх винагород чи тиску з боку середовища.

Зовнішня мотивація являє собою вплив на поведінку людини через фактори зовнішнього середовища, зокрема такі стимули, як визнання, матеріальна винагорода, похвала, а також покарання, заборони чи різноманітні санкції. Усі ці чинники формують певні моделі поведінки та прийняття рішень, при цьому не обов'язково враховуються внутрішні потреби або особистісні переконання індивіда.

Дослідник С. Занюк [37] розглядав внутрішню (процесуальну) мотивацію як комплекс чинників, що зумовлюють активність дорослої людини. Він виокремлював такі її складові, як мотиваційні стимули, потреби, ситуативні умови та складні життєві обставини, які в сукупності визначають поведінкові реакції особистості.

На думку Л. Орбан-Лембрик [42], мотивація є системою психологічних чинників або сукупністю мотивів, що визначають початок діяльності людини, її спрямованість та рівень активності у поведінці й вчинках.

Дослідники Т. Малон і М. Леппер [47] розглядали мотивацію як внутрішньо зумовлену активність, яка здійснюється без зовнішнього тиску чи стимулів. У такому випадку діяльність є мотивованою тоді, коли вона виконується заради самого процесу – через інтерес, задоволення або внутрішнє задоволення від її виконання.

Людина може одночасно перебувати під впливом кількох різних потреб, однак їх задоволення відбувається по-різному за часом і зусиллями: наприклад, потреба в досягненні успіху часто формується і реалізується протягом тривалого періоду, тоді як фізіологічні потреби, як-от голод, можуть бути задоволені досить швидко. При цьому кожен вид діяльності має певні межі та можливості для задоволення тих чи інших потреб, що зумовлює зміну провідних мотивів і, відповідно, трансформацію мотиваційної сфери особистості.

На цій основі в психології було введено поняття «адекватна мотивація», яке ґрунтується на природному прагненні людини досягати успіху в обраній діяльності, зокрема у спорті. Поряд із цим виділяють альтернативну мотивацію, що передбачає наявність вибору між різними варіантами поведінки або рішень. Ще один прояв такої альтернативності полягає в тому, що у спортсмена може по-різному співвідноситися мотивація досягнення успіху та мотивація уникнення невдачі – інколи одна з них переважає, інколи вони виражені приблизно однаково. Зазвичай у спортсменів високого рівня ці два типи мотивації перебувають у відносному балансі, що забезпечує стабільність їхньої результативності [47].

Мотивація досягнень пов'язана з внутрішньою потребою особистості досягати успіху в різних видах діяльності та отримувати позитивні результати своєї роботи. У дослідженнях Д. Аткінсон, Д. Макклелланд та Х. Хекхаузен [37] виокремлено два базові різновиди мотивації досягнень: прагнення до успіху та уникнення невдач. Саме ці два напрями розглядаються як ключові психологічні механізми, що формують поведінку людини в ситуаціях досягнення.

Мотивація досягнення успіху проявляється у спрямованості особистості на активні дії, орієнтацію на результат, готовність брати на себе відповідальність і навіть певний рівень ризику заради досягнення мети. Натомість мотивація уникнення невдач характеризується протилежними тенденціями: людина може проявляти обережність, невпевненість, страх помилитися, уникати складних завдань і відповідальних рішень, а також схильність до зниження ризику у своїй діяльності [37].

Н.М. Николин та Р.Я. Баран [35] також узагальнили різні види мотивації та розробили оновили класифікацію. Так, за характером впливу автори виокремлюють позитивну, тобто таку, що заохочує працівника шляхом винагород (премії, кар'єрне зростання, похвала) та негативну, така мотивація діє через страх покарання або втрати чогось (штрафи, звільнення, зниження статусу). За формою винагороди поділяються на матеріальну, що використовує фінансові стимули (зарплата, премії, бонуси, соціальний пакет) та нематеріальні,

що використовує немонетарні стимули (гнучкий графік, комфортні умови, визнання заслуг). За способом впливу виокремлюють економічну, що пов'язана з фінансовими винагородами та можливістю підвищення доходів. Також сюди належить соціальна – мотивація через корпоративну культуру, командний дух, взаємовідносини в колективі, та моральна – заснована на почутті обов'язку, відповідальності, поваги. Ще одним видом є творча – стимулює до інновацій, розвитку нових ідей, самовираження. За тривалістю впливу виокремлюють короткострокову мотивацію, тобто таку що діє одноразово – одноразові бонуси, премії, відзнаки тощо. Довгострокова – стабільні умови роботи, кар'єрний розвиток, професійне навчання.

Таким чином, було проаналізовано складові системи мотивації. Розглянуто специфіку мотивації працівників залежно від країни. Також розглянуто різні підходи до класифікації видів мотивації. Найпоширенішими є зовнішня та внутрішня мотивація.

1.3 Психологічні особливості мотивації професійної діяльності

Професійна діяльність є однією з ключових форм людської активності, яка суттєво впливає як на життєдіяльність індивіда, так і на його соціальний розвиток. Вона займає значну частину свідомого життя людини і розглядається як важлива основа становлення та розвитку особистості. За своєю суттю професійна діяльність є багаторівневим і цілеспрямованим процесом, у межах якого формуються смислові мотиви та ціннісні орієнтації, що визначають ставлення людини до результатів своєї праці.

Поняття «професійна діяльність людини» є багатограним і потребує комплексного аналізу з різних наукових позицій. Його дослідження здійснюється не лише в межах психології, а й у філософії, соціології та інших гуманітарних науках, що дозволяє глибше розкрити його зміст і особливості.

У загальному розумінні професійна діяльність – це виконання людиною функцій у межах обраної спеціальності чи професії в конкретній сфері виробництва або послуг. Вона завжди передбачає наявність чітко визначеної мети та систему конкретних завдань, спрямованих на досягнення певного результату. Саме цей результат водночас відображає рівень професійного становлення та розвитку особистості.

Безперечно, професійна діяльність є невід’ємною складовою життя людини. С. Максименко підкреслює, що уявлення людини про власне професійне майбутнє як про потенційно досяжну перспективу виконує функцію внутрішнього регулятора поведінки, впливаючи на її життєві вибори, дії та загальний напрям професійного розвитку, а також на реалізацію особистісного потенціалу.

Отже, професійна діяльність фактично виступає орієнтиром професійного становлення людини і є важливою передумовою її самореалізації. Вона визначає межі та напрями активності особистості, формуючи систему координат для її поведінки, рішень і життєвих стратегій.

Розглядаючи питання мотивації, важливо враховувати також те, як на неї впливають умови професійної діяльності. Так, дослідники А. Соснін та І. Тимошенко [45] зазначають, що результативність виконання професійних обов’язків значною мірою визначається здатністю працівника забезпечувати свою ефективність, продуктивність і навіть професійну «життєздатність» у процесі діяльності.

У свою чергу Ж. Вірна [46] підкреслює, що особливості умов праці безпосередньо впливають на кінцеві результати роботи фахівця. Водночас працівник не є пасивним елементом системи: він може адаптуватися до наявних умов, підлаштовуватися під них або ж намагатися змінювати їх відповідно до власних професійних завдань і можливостей. Таким чином, професійна мотивація постійно формується під впливом реальних умов виконання роботи та характеру професійних завдань.

Якщо говорити про функціональну складову професійної мотивації, то О. Кальчук [23], враховуючи її значення у професійній діяльності, виділяє три основні функції: спонукальну (активізує потребу до дії та включення в професійну діяльність), спрямовуючу (визначає цілі та вектор діяльності) і регулятивну (відображає систему мотивів і ціннісних орієнтацій, що керують поведінкою фахівця

Водночас Н. Іванова [19] доповнює цей підхід, вказуючи, що до основних функцій професійної мотивації слід також віднести організаційну та коригувальну, які забезпечують упорядкування діяльності та внесення необхідних змін у процес її здійснення залежно від умов і результатів роботи..

Таким чином, у науковій літературі простежуються певні відмінності у поглядах дослідників щодо змісту та функціонального наповнення мотиваційної сфери. Водночас більшість авторів сходяться на думці, що ключовими складовими професійної мотивації є спонукальна та регуляторна функції, які забезпечують запуск і подальше керування професійною діяльністю фахівця.

Для глибшого розуміння механізмів формування професійних мотивів доцільно розглянути їхню ієрархічну структуру. Зокрема, С. Єрохін, І. Нікітіна та Ю. Нікітін [46] виділяють кілька взаємопов'язаних рівнів професійної мотивації: мотивацію ініціації, яка запускає діяльність; мотивацію селекції, що забезпечує вибір цілей; мотивацію реалізації, яка відповідає за контроль і регулювання виконання професійних дій; а також мотивацію постреалізації, що пов'язана із завершенням завдань і формуванням нових спонук до подальшої діяльності. Узагальнюючи, дослідники зводять професійну мотивацію до трьох базових орієнтирів: інтересу, професійного обов'язку та оцінки власної компетентності.

Сучасні підходи до класифікації мотивів здебільшого базуються на рівні вираженості потреб, які виступають джерелом активності фахівця та визначають спрямованість його професійної поведінки. У цьому контексті варто звернутися до класифікації потреб, запропонованої М. Туган-Барановський, [45] який одним із перших поділив їх на кілька груп: фізіологічні, статеві, інстинктивні та

симптоматичні потреби, альтруїстичні, а також потреби практичного характеру. Особливу увагу він приділяв також впливу почуттів, трудових традицій, моральних і релігійних переконань.

У свою чергу С. Рубінштейн [45] одним із перших пов'язав поняття мотиву з потребами, розглядаючи потребу як його безпосереднє джерело. Дослідник В. Ковальов запропонував класифікацію потреб і мотивів за різними критеріями: походженням, змістом, видом діяльності, інтенсивністю прояву тощо.

Отже, потреби тісно інтегровані з професійною мотивацією та виступають базовим чинником формування внутрішньої самомотивації особистості. Окремо слід зазначити, що сучасні наукові дослідження все більше уваги приділяють динаміці змін професійної мотивації фахівця в умовах трансформації трудового середовища.

Водночас на формування професійної мотивації суттєво впливають умови виконання професійних обов'язків, а також широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів. Вони можуть бути досить мінливими та залежати як від індивідуальних особливостей самого фахівця, так і від специфіки його професійної діяльності, що в сукупності визначає характер і рівень його мотиваційної залученості [46].

В.В. Мілютіна [33] у своєму дослідженні проаналізувала та узагальнила основні чинники, що впливають на мотивацію персоналу, доцільно розглянути їх на рис. 1.4.

Так, можна узагальнити, що професійна мотивація або мотивація трудової діяльності є системою конкретних стимулів, що визначають вибір людиною певної професії та її подальше довготривале виконання професійних обов'язків. Водночас її можна розглядати як поєднання внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають індивіда до праці, задають напрям його діяльності та орієнтують на досягнення визначених цілей.

Як і інші види мотивації, професійна мотивація формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що можуть мати постійний або тимчасовий

характер. У зв'язку з цим вона одночасно виступає як відносно стабільне, так і змінне психологічне утворення.

Високий заробіток	• Потреба в достойному рівні оплати праці, фінансових винагородах, преміях, доплатах, пільгах
Фізичні умови праці	• Необхідність у комфортному, безпечному та сприятливому робочому середовищі
Структурування роботи	• Чітко визначені норми, посадові інструкції та регламенти виконання трудових обов'язків
Соціальні контакти	• Потреба у спілкуванні, міжособистісній взаємодії, підтримці доброзичливих стосунків
Креативність	• Бажання виявляти нові ідеї, розвивати інноваційне мислення.
Стійкі взаємовідносини	• Прагнення до стабільних, довгострокових професійних зв'язків із колегами.
Визнання	• Потреба в оцінюванні досягнень, суспільному схваленні з боку керівництва та колег.
Прагнення до досягнень	• Необхідність у постановці амбітних цілей і їх успішному досягненні.
Влада і впливовість	• Бажання здійснювати вплив на інших, брати участь у прийнятті рішень, змагатися.
Різноманітність і зміни	• Потреба у зміні видів діяльності, прагнення до динаміки та гнучкості
Цікава та корисна робота	• Мотивація до виконання суспільно значущої, змістовної праці.
Самовдосконалення	• Намір розвиватися професійно та особистісно.

Рисунок 1.4. Фактори мотивації працівників

Залежно від індивідуально-психологічних особливостей особистості та умов її життєдіяльності професійна мотивація може зберігати сталість протягом тривалого часу – інколи десятиліть – або ж зазнавати суттєвих змін у значно коротший період. Загальна закономірність полягає в тому, що в процесі розвитку професійної мотивації вона проходить низку етапів, кожен із яких характеризується власною специфічною структурою та домінуючими мотивами (рис.1.5)

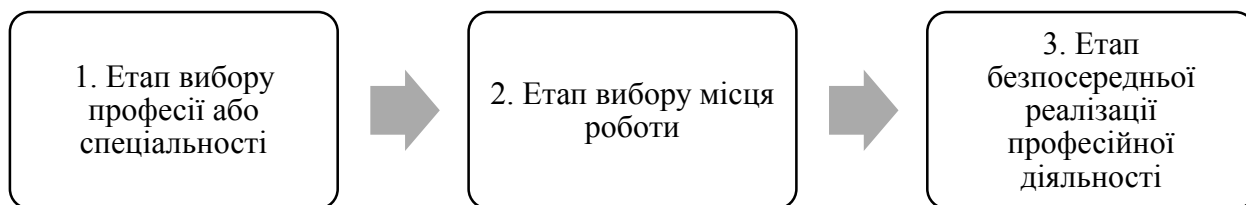


Рисунок 1.5. Процес розвитку професійної мотивації

Орієнтуючись на класифікацію мотивів професійного вибору, К. С. Любацька [32] узагальнила та виділяє наступні типи професійної мотивації (рис. 1.6).

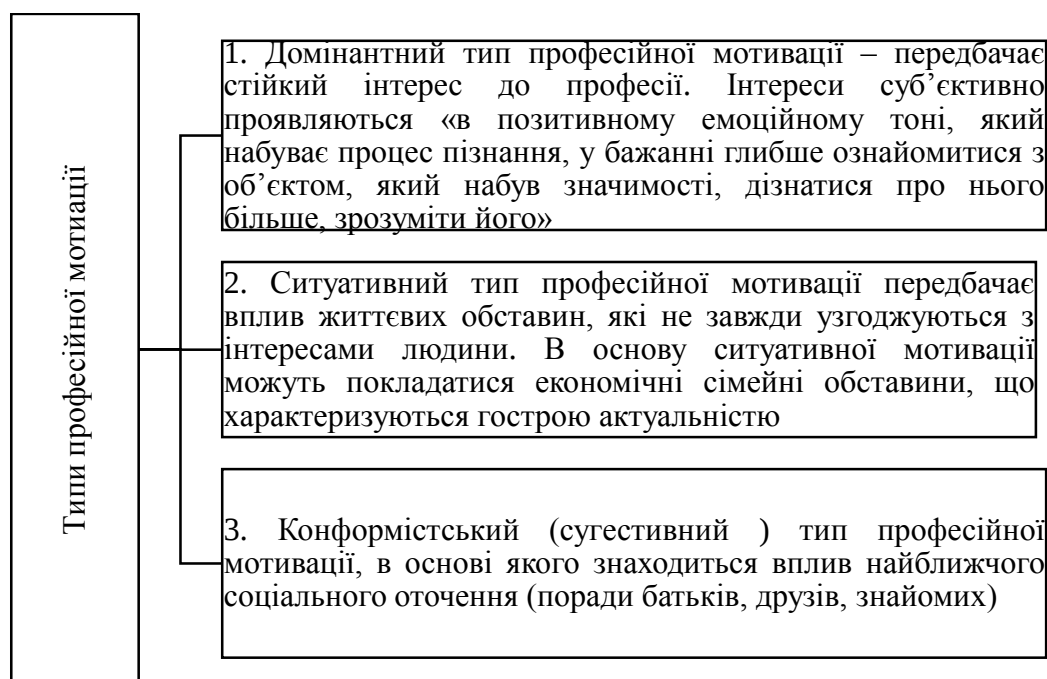


Рисунок 1.6. Типи професійної мотивації

Найбільш виразно особливості професійної мотивації проявляються саме в періоди економічної або організаційної кризи. У таких умовах підприємства часто змушені застосовувати підхід, орієнтований на збереження кадрового потенціалу, уважно аналізуючи фактори, що впливають на рішення працівників щодо зміни місця роботи. Саме ці чинники фактично й виступають ключовими мотиваторами професійної поведінки в кризових ситуаціях.

До основних з них зазвичай відносять рівень заробітної плати, відсутність перспектив професійного зростання та монотонність виконуваних завдань. У сукупності вони формують ті імпульси, які спонукають працівника переосмислювати власну кар'єру та приймати рішення щодо подальшого професійного розвитку.

У періоди стабільного розвитку керівництво підприємств нерідко робить акцент переважно на матеріальному стимулюванні, оскільки це здається найбільш простим і швидким інструментом впливу – через премії, надбавки або розширення соціального пакета. Однак такий підхід не завжди є ефективним у довгостроковій перспективі, адже в умовах кризи фінансові можливості організацій обмежуються, і подібні інструменти вже не можуть повною мірою виконувати мотиваційну функцію.

У таких ситуаціях особливої актуальності набувають нематеріальні способи мотивації. Під час кризових періодів, коли рівень невизначеності та тривожності серед працівників зростає, важливо зосередитися на зменшенні психологічного напруження та підвищенні відчуття стабільності. Досягти цього можна через своєчасне інформування персоналу, відкриту комунікацію, а також організацію недорогих, але емоційно значущих заходів. Вони сприяють формуванню почуття причетності до спільної справи, підвищенню командного духу, зміцненню гордості за компанію та підтримці самоповаги працівників [32].

Таким чином, професійна мотивація фахівця є динамічним компонентом процесу професійного становлення особистості, який постійно змінюється та розвивається під впливом різних чинників. Узагальнений аналіз наукових праць свідчить, що професійна мотивація є складним, багатофункціональним явищем,

яке формується в ході професійного розвитку людини, коли відбувається поступове усвідомлення та реалізація її потреб у діяльності, а також вибудовується система ієрархії трудових мотивів.

Висновки до 1 розділу

Було розглянуто теоретичні аспекти дослідження особливостей мотивації персоналу бізнес-організацій. Встановлено, що існують різні точки зору, щодо визначення поняття «мотивація». Узагальнено, що мотивація є багаторівневою динамічною системою внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, що детермінують активність людини, визначають спрямованість її поведінки та регулюють вибір дій у процесі досягнення цілей.

Розглянуто класифікацію мотивації. Найбільш поширеним є поділ мотивації на зовнішню та внутрішню. Проте, є більш розширені варіанти. Так, наприклад виокремлюють мотивацію за характером впливу, за формою винагороди, за способом впливу, за тривалістю впливу. Серед складових мотиваційної сфери особистості виокремлюють орієнтаційну, мобілізаційну, актуалізаційну, реалізаційну складові. Визначено психологічні особливості мотивації професійної діяльності. Визначено типи професійної мотивації. Серед них виокремлюють динамічний, ситуативний та конформістський. Професійна мотивація є складним, багатофункціональним явищем, яке формується в ході професійного розвитку людини, коли відбувається поступове усвідомлення та реалізація її потреб у діяльності, а також вибудовується система ієрархії трудових мотивів. Завдяки мотивації відбувається формування почуття причетності до спільної справи, підвищенню командного духу, тощо.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Організація, методи та методики дослідження

Після проведення теоретичного аналізу наукових публікацій, які присвячені проблемі мотивації персоналу бізнес-організацій, було встановлено, що зазначений феномен є ще недостатньо вивченим, має новизну та практичну й суспільну значущість, що зумовлює необхідність його подальшого поглибленого вивчення та проведенні емпіричного дослідження.

Емпіричне дослідження мотивації персоналу бізнес-організацій є важливим, оскільки саме рівень мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань і загальні результати діяльності організації. Недостатня зацікавленість працівників призводить до зниження ефективності, зростання помилок, плинності кадрів і додаткових витрат на підбір та навчання персоналу. Крім цього, бізнес-середовище є динамічним і часто нестабільним, особливо в умовах криз, змін ринку чи конкуренції. У таких ситуаціях саме ефективна система мотивації дозволяє утримувати працівників, підтримувати їхню залученість і забезпечувати адаптацію організації до нових умов. Також дослідження мотивації дає можливість керівникам розробляти більш ефективні управлінські рішення: поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників і формувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Варто також відзначити, що мотивація відображає взаємодію потреб, цінностей, інтересів і очікувань людини. Її вивчення дає змогу пояснити, чому різні працівники по-різному реагують на однакові умови праці, стимули чи управлінські рішення. Це допомагає глибше зрозуміти індивідуальні особливості поведінки.

Перед початком безпосереднього проведення емпіричного дослідження, важливо розробити план. Головні етапи представлені на рис. 2.1. Слід розглянути ці етапи більш детально. Перший етап – підготовчий етап. На цьому етапі визначено актуальну проблему дослідження, сформована його мета, завдання тощо. Також уточняється, що саме буде розумітися під мотивацією в межах конкретного дослідження (внутрішня, зовнішня, матеріальна, нематеріальна тощо).

Другий етап – теоретико-методологічний етап, що передбачав аналіз наукової літератури, підбираються основні підходи до вивчення мотивації, визначається понятійний апарат. На цьому етапі також обиралися психологічні концепції та моделі, які будуть використані як основа дослідження.

Першу методику, яку обрано для діагностики – Мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана) [40]. Методика є інструментом для дослідження особливостей трудової мотивації персоналу. Її специфіка полягає у визначенні співвідношення внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації працівників, що дозволяє комплексно оцінити причини та стимули професійної діяльності. Внутрішня мотивація характеризує зацікавленість працівника безпосередньо змістом роботи, прагненням до професійного розвитку, самореалізації та отримання задоволення від виконання трудових обов'язків. Зовнішня позитивна мотивація пов'язана з орієнтацією на матеріальні та соціальні винагороди, визнання, кар'єрне зростання або схвалення з боку керівництва. Зовнішня негативна мотивація ґрунтується на прагненні уникнути покарання, осуду, штрафів чи інших негативних наслідків. Вибір саме цієї методики для діагностики мотивації персоналу є обґрунтованим завдяки її практичній спрямованості, простоті застосування та високій інформативності результатів. Вагомою перевагою даної методики є те, що вона не потребує значних часових витрат, є зрозумілою для респондентів і може використовуватися в колективах різного професійного спрямування. Водночас вона дозволяє отримати об'єктивну інформацію про

домінуючі мотиви трудової діяльності працівників та визначити фактори, що найбільше впливають на їхню професійну активність.

Перевагою методики є також можливість оцінити психологічний клімат у колективі та ефективність системи стимулювання персоналу. Отримані результати допомагають виявити, наскільки працівники орієнтовані на саморозвиток і професійне вдосконалення, чи їхня діяльність переважно залежить від зовнішніх винагород або страху покарання. Це дає змогу керівництву підприємства своєчасно коригувати мотиваційну політику, удосконалювати систему матеріального й нематеріального стимулювання та підвищувати рівень задоволеності працею.

Мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана) застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності. Для проходження опитування потрібно надати оцінку 7 твердженням за шкалою від 1 до 5.

Результати розраховуються за такими напрямками: внутрішня мотивація (ВМ), зовнішня позитивна (ЗПМ) та зовнішня негативна (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

- $ВМ = (\text{оцінка пункту 6} + \text{оцінка пункту 7}) / 2$;
- $ЗПМ = (\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п.5}) / 3$;
- $ЗНМ = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п.4}) / 2$.

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове).

Зважаючи на отримані результати визначається мотиваційний комплекс особистості. Так, можна їх поділити за рівнями, а саме:

- високий рівень $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$;
- середній рівень $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$;
- низький рівень $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$.

Наступна методика – опитувальник для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана [41] в результаті опитування визначається рівень мотиву

прагнення до успіху і мотиву уникнення невдачі. Її специфіка полягає у фокусі на двох базових мотиваційних установках, що безпосередньо впливають на поведінку працівника в професійному середовищі, його активність, наполегливість та здатність долати труднощі. Методика побудована у форматі стандартизованого опитувальника, що дає змогу швидко отримати кількісні показники рівня мотивації досягнення. Вона дозволяє виявити домінуючу тенденцію. Вибір даної методики для діагностики мотивації персоналу є обґрунтованим, оскільки мотивація досягнення виступає одним із ключових чинників ефективності професійної діяльності. Саме вона значною мірою визначає рівень ініціативності працівника, його орієнтацію на результат, готовність брати відповідальність та здатність працювати в умовах підвищених вимог.

Перевагою ТМД А. Мехрабіана є її валідність, надійність і простота використання, що забезпечує можливість застосування у різних професійних групах без складної адаптації. Крім того, методика дозволяє отримати чіткі та інтерпретовані результати, які можуть бути використані для розробки управлінських рішень щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. Для респондента надається дві форми по 30 тверджень у кожній. Для відповідей потрібно використовувати таку шкалу:

- +3 - повністю згоден;
- +2 - згоден;
- +1 - скоріше згоден, ніж не згоден;
- 0 - нейтральний;
- 1 - скоріше не згоден, ніж згоден;
- 2 - не згоден;
- 3 - повністю не згоден.

У Додатку А наведені ключі опитування.

Коли отримуються сумарні бали, визначається, яка мотиваційна тенденція є домінуючою. Всі бали поділяються таким чином, вище 27% вибірки

характеризуються мотивом прагнення до успіху, нижче 27% – мотивом уникнення невдачі.

Третій етап полягав у виборі методів і розробки інструментарію. На цьому етапі відбувається підбір методів збору емпіричних даних: опитування, психологічні тести, шкали оцінювання мотивації тощо. Визначається вибірка працівників (за посадами, стажем, підрозділами). Було обрано 20 осіб.

Четвертий етап – первинне дослідження. До емпіричного етапу дослідження було залучено 20 учасників – працівників підприємства DONCHLER, яких поділено на 2 групи по 10 осіб у кожній. Групи сформовані на максимально рівних умовах. Всі респонденти були ознайомлені з умовами та отримали пояснення мети та завдань дослідження. Дане дослідження проводилось анонімно, тому приватна інформація не збиралася. Сформовану вибірку учасників опитування за розподілом за статтю, можна проаналізувати відповідно чоловіків та жінок, віком та посадою. Учасників було порівно – жінок, що склали 50% (10 осіб) та 50 % (10 осіб) – чоловіків. Для дослідження було поділено віковий діапазон на 5 груп. Найбільш активні учасники – до 25 років, у кількості 6 осіб, найменш активні – понад 60 років – 2 особи. Найбільше респондентів належать до виробничих посад (50%), адміністративних посад – 30% та невиробничих – 20%.

Всіх учасників було поділено на 2 групи для подальшого дослідження. Групи розподілились таким чином, експериментальна (10 осіб) – в якій будуть внесені зміни та для учасників розроблятимуться рекомендації та контрольна група (10 осіб) – без будь-яких змін. При проведенні первинного дослідження всі учасники отримали інструкцію та завдання.

П'ятий етап – обробка і аналіз результатів, що проводиться відповідно до отриманих результатів та обраних методик. Отримані дані систематизуються, обробляються за допомогою статистичних методів, виявляються закономірності, зв'язки між мотиваційними чинниками та поведінкою працівників.

Шостий етап – на основі отриманих даних робляться підсумкові висновки та розробляються практичні рекомендації для керівництва організації щодо

підвищення мотивації працівників (матеріальні та нематеріальні стимули, управлінські зміни, покращення умов праці тощо). Також розробляється програма, що допоможе визначити найкращу мотивацію для того чи іншого працівника експериментальної групи.

Сьомий етап – контрольне дослідження. Учасники дослідження знову проходять опитування, за результатами якого визначається результативність наданих рекомендацій.

Останній етап – формування висновків на основі проведеного дослідження.

Таким чином, було розглянуто етапи емпіричного дослідження, визначено методики. Надалі важливо розглянути результати емпіричного опитування, що базувалося на обраних методиках.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження мотивації персоналу бізнес-організацій

Після проведення емпіричного дослідження необхідно проаналізувати його результати. Першою методикою, яку проаналізуємо є методика мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана). Результати наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати опитування за методикою мотивації професійної діяльності
(методика К. Замір в модифікації А. Реана), осіб

Шкали	Експериментальна група	Контрольна група
Високий рівень	3	2
Середній рівень	1	2
Низький рівень	6	6
Всього	10	10

Для більшої наочності доречно відобразити отримані результати графічно (рис. 2.1).

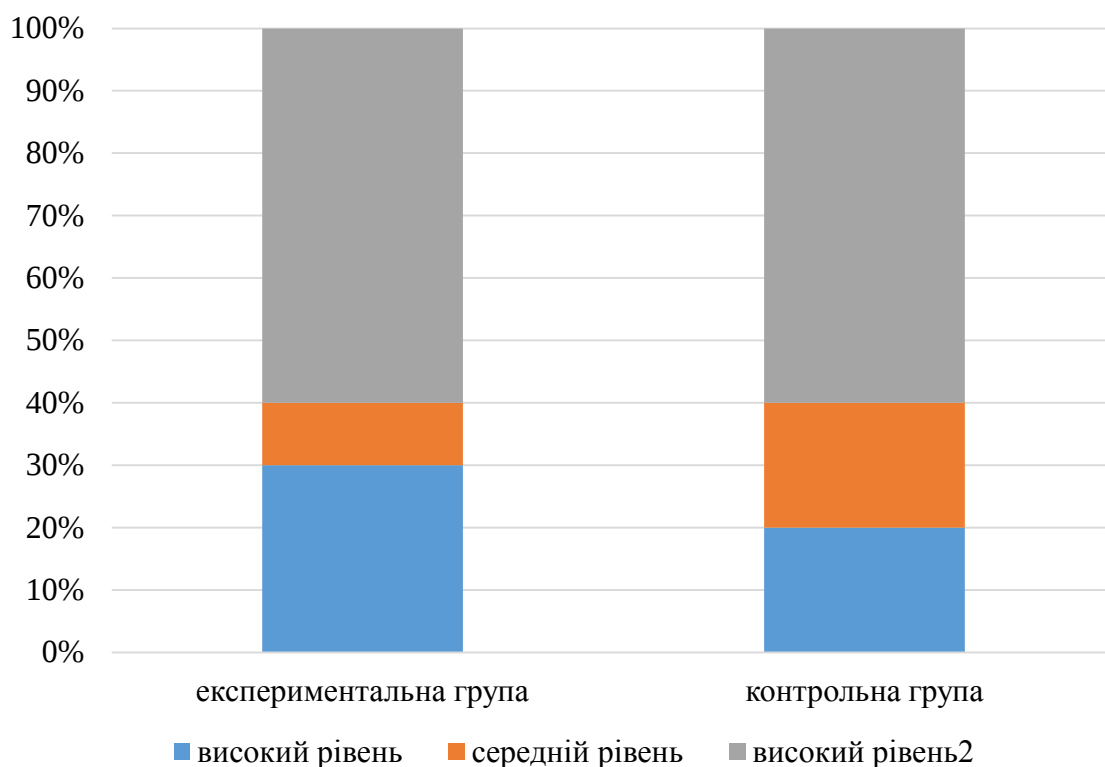


Рисунок 2.1. Відсоткове співвідношення результатів опитування за методикою мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана), %

Для осіб, які відповідають високому рівню (30,0% експериментальної групи та 20,0% контрольної групи) характерно найбільш гармонійним і продуктивним типом професійної мотивації. Для таких працівників основним джерелом професійної активності є внутрішній інтерес до роботи, задоволення від процесу діяльності, прагнення до самореалізації та професійного розвитку. Вони виконують свої обов'язки не лише заради матеріальної винагороди чи уникнення покарання, а насамперед через особисту зацікавленість у результатах праці та бажання досягти успіху у професійній сфері.

Водночас зовнішня позитивна мотивація також має для них значення, однак вона виступає додатковим стимулом. Такі особи позитивно сприймають похвалу, професійне визнання, кар'єрне зростання, премії чи схвалення з боку керівництва, проте ці фактори не є визначальними у їхній діяльності.

Найменш вираженою у них є зовнішня негативна мотивація, тобто страх покарання, критики або втрати роботи не виступає основним регулятором поведінки. Завдяки цьому працівники з таким мотиваційним профілем зазвичай демонструють вищий рівень психологічної стійкості, ініціативності та професійної відповідальності.

Для осіб з середнім рівнем (10,0% експериментальної групи та 20,0% контрольної групи) професійна діяльність є значущою як з позиції особистої зацікавленості, так і з точки зору зовнішніх позитивних стимулів. Вони отримують задоволення від самого процесу роботи, прагнуть до професійного розвитку та самореалізації, однак водночас важливе місце для них займають визнання, схвалення, матеріальне заохочення, кар'єрні перспективи та позитивна оцінка результатів їхньої діяльності.

Рівнозначність внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації свідчить про те, що поведінка таких осіб формується як внутрішніми потребами й інтересами, так і бажанням отримати соціальне чи професійне схвалення. При цьому зовнішня негативна мотивація – страх покарання, осуду чи невдачі – має для них значно менший вплив і не є основним чинником професійної активності.

Щодо низького рівня мотивації (по 60,0% респондентів кожної з груп) для таких осіб основним стимулом до виконання професійних обов'язків виступає не інтерес до роботи чи прагнення до самореалізації, а уникнення негативних наслідків – покарання, критики, осуду, втрати роботи або інших небажаних ситуацій. Їхня професійна активність значною мірою базується на почутті обов'язку, страху помилки чи прагненні уникнути невдачі.

Зовнішня позитивна мотивація в таких працівників також присутня, однак має другорядне значення. Вони можуть бути орієнтованими на отримання винагороди, схвалення або професійного визнання, проте ці стимули не є провідними. Внутрішня мотивація – зацікавленість у самій діяльності, прагнення до професійного розвитку чи задоволення від роботи – виражена найменше.

Наступна методика – опитувальник для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана. Всі відповіді розподілили залежно від прагнень до успіху і мотиву уникнення невдачі. Отримані результати внесені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати опитування для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А.

Мехрабіана, осіб

Мотив	Експериментальна група	Контрольна група
до успіху	4	3
до уникнення невдач	6	7
Всього	10	10

Отримані значення можна відобразити графічно (рис. 2.2).

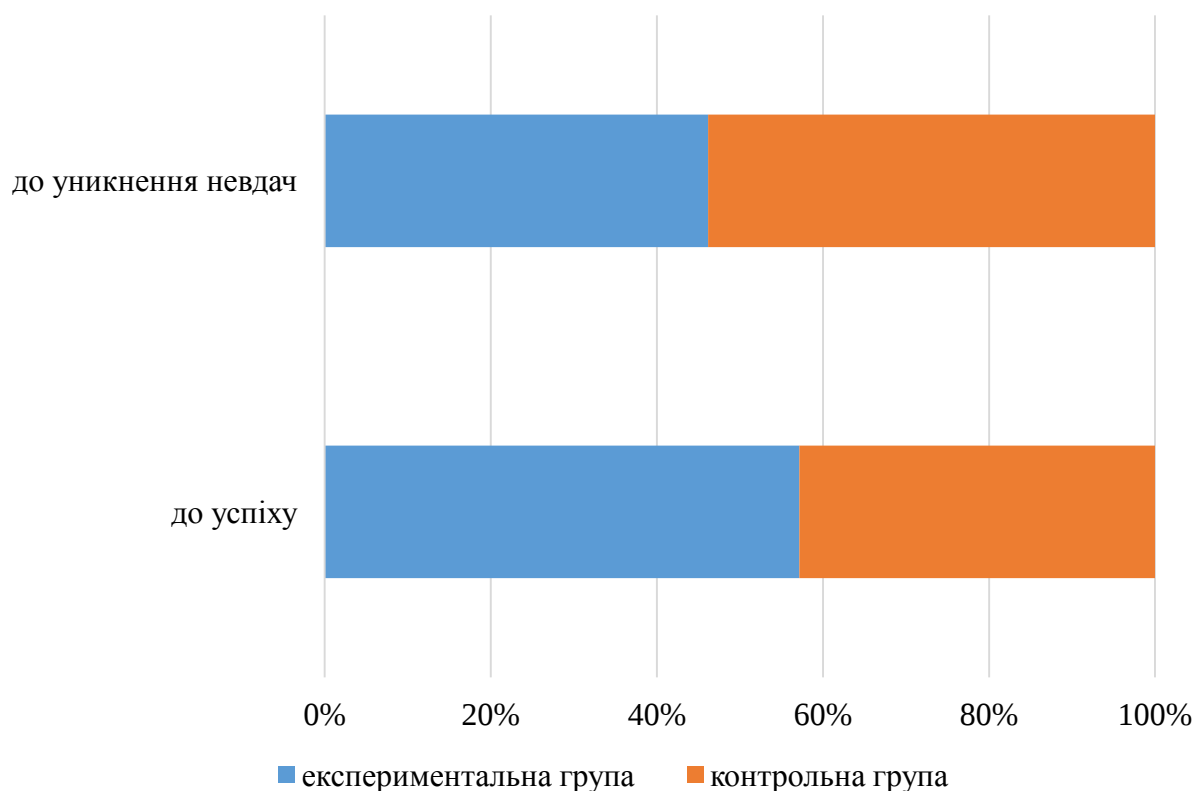


Рисунок 2.2. Відсоткове співвідношення результатів опитування для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана, %

Серед респондентів експериментальної групи 40,0% мають прагнення до успіху та 30,0% контрольної групи. Для людей із домінуванням мотиву до успіху характерною є впевненість у власних можливостях, позитивне ставлення до

професійних або навчальних завдань, а також схильність брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності. Вони орієнтовані на розвиток, прагнуть підвищувати власну компетентність і зазвичай отримують задоволення від процесу досягнення поставлених цілей. У професійній сфері мотив до успіху сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку лідерських якостей та професійному зростанню. Такі працівники зазвичай більш зацікавлені у вдосконаленні своїх навичок, досягненні високих показників і реалізації власного потенціалу.

Щодо прагнення до уникнення невдач, то 60,0% експериментальної групи підтвердили такий мотив, та 70% контрольної. Люди з переважанням мотиву уникнення невдач зазвичай характеризуються підвищеною обережністю, невпевненістю у власних силах та схильністю до надмірного аналізу можливих ризиків.

У професійній або навчальній діяльності вони можуть уникати складних завдань, ситуацій високої відповідальності чи необхідності приймати ризиковані рішення, особливо якщо існує ймовірність помилки або негативної оцінки результату. Водночас мотив уникнення невдач не завжди має виключно негативний характер. У певних ситуаціях він може сприяти підвищеній уважності, відповідальності та обережності під час виконання професійних обов'язків. Однак домінування такого типу мотивації нерідко обмежує ініціативність, знижує рівень творчої активності та може ускладнювати процес професійної самореалізації. З психологічної точки зору переважання мотиву уникнення невдач свідчить про орієнтацію особистості переважно на уникнення негативних переживань, а не на активне досягнення успіху, що може впливати на рівень професійної ефективності та емоційного благополуччя.

Таким чином, було розроблено етапи емпіричного дослідження. Всього дослідження проводилося у 8 етапів: підготовчий етап, теоретико-методологічний етап, виборі методів і розробки інструментарію, первинне дослідження, обробка і аналіз результатів, підсумкові висновки та розробляються практичні рекомендації, контрольне дослідження та формування

висновків на основі проведеного дослідження. Для діагностики було обрано такі методики: мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана), опитувальника для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана. Для дослідження було обрано 20 осіб, яких поділено на дві групи: експериментальна (10 осіб) – в якій будуть внесені зміни та для учасників розроблятимуться рекомендації та контрольна група (10 осіб) – без будь-яких змін.

Після проведеного опитування було встановлено, що за методикою оцінки мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана), 30% експериментальної групи та 20,0% контрольної групи відповідали високому рівню. Для них характерно найбільш гармонійним і продуктивним типом професійної мотивації. Для осіб з середнім рівнем (10,0% експериментальної групи та 20,0% контрольної групи) професійна діяльність є значущою як з позиції особистої зацікавленості, так і з точки зору зовнішніх позитивних стимулів. Щодо низького рівня мотивації (по 60,0% респондентів кожної з груп) для таких осіб основним стимулом до виконання професійних обов'язків виступає не інтерес до роботи чи прагнення до самореалізації.

Відповідно до результатів за опитувальником для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана. 40% учасників експериментальної групи мають прагнення до успіху та 30% контрольної групи. Натомість 60,0% підтвердили прагнення до уникнення невдач в експериментальній групі та 70,0% контрольної.

Отже, отримані результати емпіричного дослідження свідчать про наявність певних особливостей професійної мотивації та мотивації досягнення у респондентів. Аналіз даних дозволив встановити, що переважна частина учасників дослідження має недостатньо сформований рівень внутрішньої професійної мотивації, що проявляється у переважанні зовнішніх стимулів або орієнтації на уникнення негативних наслідків під час виконання професійної діяльності. Водночас більшість учасників обох груп (по 60%) продемонстрували низький рівень професійної мотивації. Це дає підстави стверджувати, що для

значної частини респондентів професійна діяльність не є джерелом самореалізації чи внутрішнього задоволення, а виконується переважно під впливом зовнішніх обставин або необхідності. Така ситуація може негативно впливати на продуктивність праці, професійний розвиток та емоційне ставлення до роботи. Тому результати дослідження дають підстави зробити висновок про необхідність розроблення та впровадження спеціальних рекомендацій і корекційних заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної мотивації, формування позитивної мотивації досягнення успіху, розвитку впевненості у власних можливостях та посилення внутрішньої зацікавленості професійною діяльністю.

Після проведеної програми та внесених змін, важливо провести контрольний експеримент, за результатами якого можна буде робити висновок про результативність запропонованих заходів та розробленої програми.

Перша методика – опитувальник для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана. Отримані результати внесені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати контрольного опитування для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана

Мотив	Експериментальна група		Контрольна група	
	осіб	%	осіб	%
до успіху	7	70	3	30
до уникнення невдач	3	30	7	70
Всього	10	100	10	100

Отримані значення також можна відобразити графічно (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Порівняння результатів опитування для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана

Таким чином, експериментальна група отримала значне покращення результатів. На разі 70,0% респондентів має вмотивованість до успіху, натомість 30% так і намагаються уникати невдач. Щодо контрольної групи, то її розподіл залишився без змін.

Для перевірки статистичної значущості відмінностей між експериментальною та контрольною групами за результатами опитування за методикою мотивації професійної діяльності, встановлено, що емпіричне значення t-критерію Стьюдента склало $t = 2,15$ при критичному значенні $t_{кр} = 2,1$. Отримані результати свідчать про статистично значущі результати.

Наступною методикою є методика мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана). Результати наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Результати контрольного опитування за методикою мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана)

Шкали	Експериментальна група		Контрольна група	
	осіб	%	осіб	%
Високий рівень	4	40	2	20
Середній рівень	3	30	3	30
Низький рівень	3	30	5	50
Всього	10	100	10	100

Для більшої наочності доречно порівняти результати первинної та контрольної діагностик графічно (рис. 2.4).

Таким чином, порівняльний аналіз дозволяє встановити, що після внесених змін у експериментальній групі показники дещо змінилися. Так, частка респондентів із низьким рівнем скоротилася, а з середнім та високим навпаки зросла. На разі, до високого рівня віднесено 40,0%, до середнього 30,0%, а до низького 30,0% учасників. Щодо контрольної групи, то значення залишились майже без змін. Учасників, які отримали низький рівень – 50,0%, середній рівень – 30,0%, а високий рівень 20,0%.

Для перевірки статистичної значущості відмінностей між експериментальною та контрольною групами за результатами опитування для вимірювання мотивації досягнення, було застосовано t-критерій Стюдента для незалежних вибірок. Для цього якісну ознаку було переведено в умовну кількісну шкалу: мотивація до успіху кодувалася як 2 бали, мотивація до уникнення невдач – як 1 бал. У результаті розраховане емпіричне значення t-критерію Стюдента склало $t = 2,17$ при критичному значенні $t_{кр} = 2,10$. Отримані результати свідчать про статистично значущі результати.

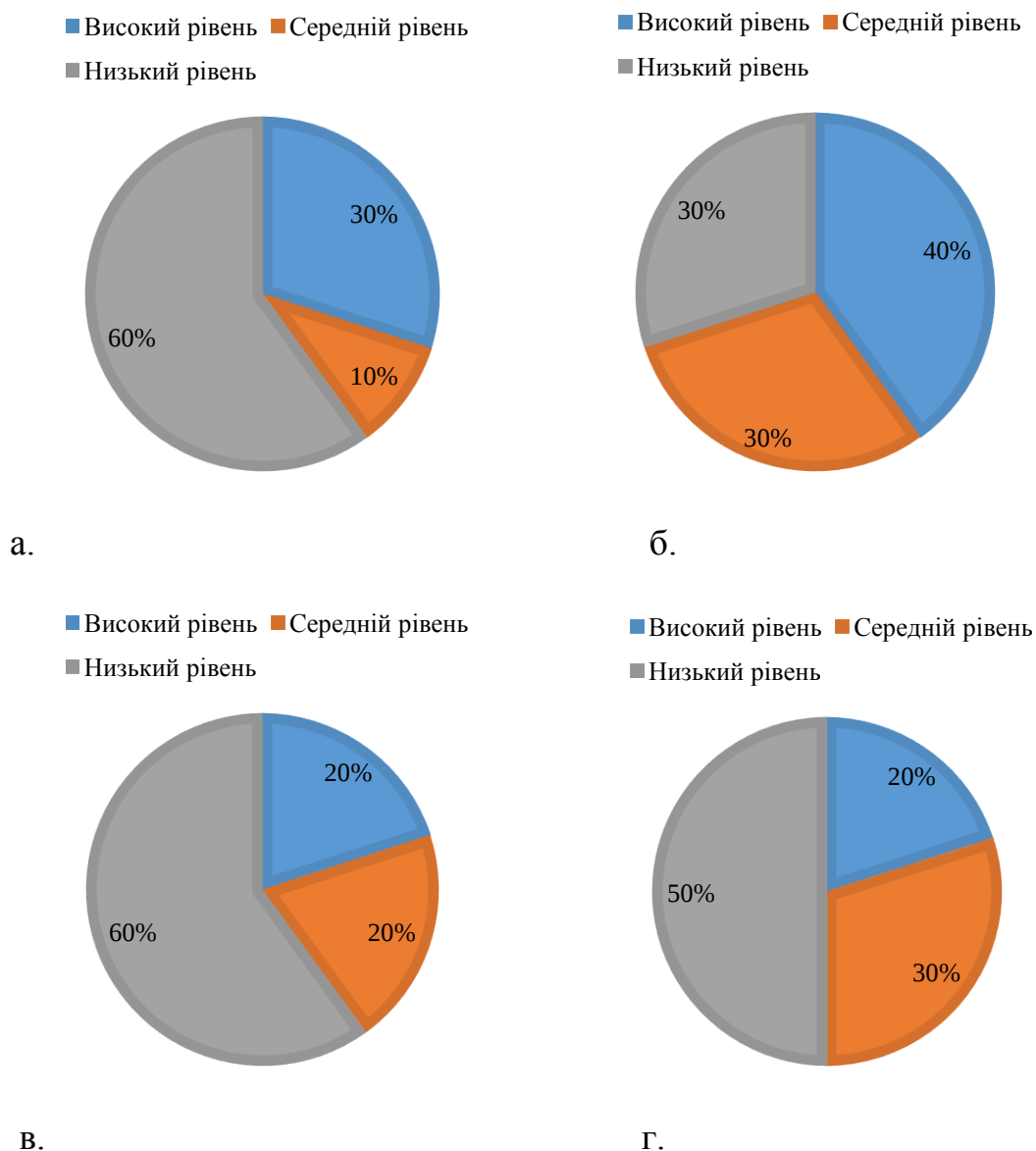


Рисунок 2.4. Порівняння результатів опитування за методикою мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана)

- а. Експериментальна група первинне дослідження
- б. Експериментальна група контрольне дослідження
- в. Контрольна група первинне дослідження
- г. Контрольна група контрольне дослідження

Отже, за результатами отриманими після контрольного експерименту, можна стверджувати про позитивні зміни. На разі учасники експериментальної групи в більшій мірі відчують задоволення від роботи, мають прагнення до самореалізації та професійного розвитку. Вони виконують свої обов'язки через

особисту зацікавленість у результатах праці та бажання досягти успіху у професійній сфері. Для них найменш вираженою є зовнішня негативна мотивація, тобто страх покарання, критики або втрати роботи не виступає основним регулятором поведінки. Завдяки цьому працівники з таким мотиваційним профілем зазвичай демонструють вищий рівень психологічної стійкості, ініціативності та професійної відповідальності.

Висновки до 2 розділу

Було розроблено план емпіричного дослідження, що включав в себе сім етапів: підготовчий, теоретико-методологічний, вибір методів і розробки інструментарію, власне первинне дослідження, обробка і аналіз результатів, розробка підсумкових висновків та практичних рекомендацій для керівництва організації щодо підвищення мотивації працівників (матеріальні та нематеріальні стимули, управлінські зміни, покращення умов праці тощо), контрольне дослідження та формування загальних висновків на основі проведеного дослідження.

У дослідженні взяли участь 20 учасників— працівників підприємства DONCHLER, яких поділено на 2 групи по 10 осіб у кожній. Сформовану вибірку учасників опитування поділили на дві групи: група експериментальна та контрольна. За результатами опитування за методикою мотивації професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана) встановлено, для осіб, які відповідають високому рівню (30,0% експериментальної групи та 20,0% контрольної групи) характерно найбільш гармонійним і продуктивним типом професійної мотивації. Для таких працівників основним джерелом професійної активності є внутрішній інтерес до роботи, задоволення від процесу діяльності, прагнення до самореалізації та професійного розвитку. Для осіб з середнім рівнем (10,0% експериментальної групи та 20,0% контрольної групи) професійна діяльність є значущою як з позиції особистої зацікавленості, так і з точки зору зовнішніх позитивних стимулів. Для низького рівня мотивації (по 60,0%

респондентів кожної з груп) для таких осіб основним стимулом до виконання професійних обов'язків є уникнення негативних наслідків. За результатами дослідження опитувальника для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана всі відповіді розподілили залежно від прагнень до успіху і мотиву уникнення невдачі. Серед респондентів експериментальної групи 40% мають прагнення до успіху та 30,0% контрольної групи. Щодо прагнення до уникнення невдач, то 60,0% експериментальної групи підтвердили такий мотив, та 70,0% контрольної. Тому за результатами дослідження виникає необхідність розроблення та впровадження спеціальних рекомендацій і корекційних заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної мотивації, тощо.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Рекомендації щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві

Беручи до уваги отримані результати досліджень, можна відзначити, що окрім матеріальної мотивації, слід зосередити увагу на нематеріальні заохочення також. Таке зміщення акцентів із виключно матеріальної мотивації на розвиток внутрішньої мотивації працівників досягається через можливості бачити результат своєї праці, усвідомлення її значущості для підприємства та суспільства. Працівник має розуміти, «навіщо» він виконує завдання, а не лише «за що». Серед таких заходів можна відзначити мотиваційні наради, що мають проводитися у форматі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками. Важливо, щоб кожен співробітник відчував себе учасником колективу. Кожен працівник має висловлювати власні ідеї, пропонувати шляхи вдосконалення роботи підприємства та брати участь у їх реалізації. Такий підхід дозволяє активніше залучати персонал до організаційного життя підприємства і формує відповідальне ставлення до спільної роботи.

Важливим також є індивідуальне привітання працівників із важливими подіями та пам'ятними датами. Подібна увага сприяє створенню дружньої атмосфери в колективі, зміцнює командний дух, підвищує рівень довіри до керівництва та формує відчуття причетності до спільної справи. Це позитивно впливає на мотивацію працівника.

Іншим важливим напрямком мотивації персоналу є створення умов для професійного розвитку працівників. Для підвищення кваліфікації доцільно організовувати та частково або повністю оплачувати участь співробітників у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та стажуваннях. Це не

лише сприяє професійному зростанню працівників, а й позитивно позначається на результативності діяльності підприємства загалом.

Додатковим інструментом підвищення мотивації працівників є публічне визнання їхніх досягнень. Це може проявлятися у відзначенні кращих співробітників, а також в організації корпоративних заходів, тематичних зустрічей, навчальних тренінгів і різноманітних культурних подій. Навіть у разі обмежених можливостей частину таких активностей можна успішно проводити в онлайн-форматі, що дозволяє підтримувати залученість команди.

Важливим чинником ефективної роботи є створення комфортних умов праці. У сучасному офісі доцільно передбачати простори для короткого відпочинку або неформальних перерв, що допомагає зменшити втому та підвищити концентрацію. Також значення має забезпечення працівників базовими речами для комфорту – напоями, кавою, легкими перекусами, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Окремої уваги потребує питання організації робочого часу. Гнучкий графік сьогодні розглядається як один із ефективних способів нематеріальної мотивації. Надання працівнику можливості самостійно регулювати початок і завершення робочого дня або обирати зручний режим виконання завдань підвищує відчуття довіри з боку організації та формує внутрішню (інтринсивну) мотивацію до праці.

З психологічної точки зору, гнучкий графік знижує рівень хронічного стресу та емоційного вигорання, оскільки працівник має змогу узгоджувати робочі навантаження зі своїм біоритмом, сімейними обов'язками та особистими потребами. Це підвищує задоволеність роботою, що є ключовим чинником утримання персоналу та зменшення плинності кадрів.

Хоча його застосування не завжди можливе для працівників виробничої сфери, для частини персоналу така форма роботи є цілком реальною. Гнучкий графік роботи, часткова дистанційна зайнятість та інші адаптивні форми організації праці сьогодні розглядаються як ефективний інструмент утримання персоналу. Вони особливо важливі для кваліфікованих фахівців, які надають

перевагу балансу між професійною діяльністю та особистим життям. За умови впровадження гнучкого підходу співробітники, як правило, більш відповідально ставляться до своїх обов'язків і прагнуть виконувати завдання якісно та вчасно, маючи можливість завершувати робочий день раніше. Водночас запровадження прозорої системи кар'єрного розвитку, зокрема через формування кадрового резерву та чітко визначені критерії підвищення, дозволяє працівникам краще розуміти власні перспективи в організації. Це створює зрозумілу траєкторію професійного зростання, підвищує рівень залученості персоналу та знижує ризик плинності кадрів.

Одним із дієвих способів нематеріального заохочення працівників може бути надання додаткових вихідних днів. Для багатьох працівників можливість отримати додатковий день відпочинку є хорошою мотивацією працювати більш відповідально та якісно. Такий підхід не потребує значних витрат з боку підприємства, проте позитивно впливає на ставлення персоналу до роботи та підвищує рівень зацікавленості у результатах своєї праці.

Для підприємств, що займаються виробництвом продукції, ефективним способом підтримки лояльності персоналу може стати надання працівникам знижок на власну продукцію або вручення продукції до свят чи важливих подій. Подібні заохочення зазвичай не створюють суттєвого фінансового навантаження для підприємства, але при цьому допомагають сформувати у працівників позитивне ставлення до керівництва та самого підприємства.

Важливу роль у роботі з персоналом відіграє також налагоджений зворотний зв'язок. Працівники повинні мати можливість висловлювати власну думку, пропонувати ідеї щодо покращення робочого процесу, звертати увагу на наявні проблеми та брати участь в обговоренні питань, які стосуються організації праці. Це сприяє створенню більш відкритої та довірливої атмосфери в колективі [56].

Зважаючи на воєнні дії в нашій країні та постійний стрес серед населення, особливо важливо забезпечити психологічну безпеку персоналу. Для цього варто організувати консультації психологів, програми емоційної підтримки, тренінги

зі стресостійкості та профілактики професійного вигорання. Працівники значно більше довіряють роботодавцю, який демонструє реальну турботу про їхній фізичний і психоемоційний стан. Необхідно також впроваджувати механізми профілактики емоційного вигорання. Для цього використовують оптимізацію навантаження, чіткий розподіл обов'язків, регулярні перерви, підтримку балансу між роботою та відпочинком. Важливу роль відіграє своєчасне виявлення ознак хронічного стресу.

Беручи до уваги результати проведеного емпіричного дослідження, було встановлено, що необхідно вносити зміни та стимулювати саме внутрішню мотивацію. Даний вид мотивації виникає тоді, коли людина вміє працювати зі своїми цілями, емоційним станом та особистим ресурсом енергії. Водночас вони дають відчуття впорядкованості роботи та певної стабільності в щоденній діяльності. За рекомендацією С. В. Салоїд [53], у такому випадку доречно застосовувати SMART-підхід, який допомагає зробити цілі більш конкретними, вимірюваними та реалістичними, а також визначити чіткі строки їх досягнення. У табл. 3.1 наведено приклад постановки цілей працівників DONCHLER за SMART-підходом.

Таблиця 3.1

Постановка цілей працівників DONCHLER за SMART-підходом

Категорія	Питання	Рішення
S-specific	Якого саме результату прагнеш досягти?	Завершити звіт до 15 числа поточного місяця
M-measurable	За яким показником ви зрозумієте, що досягли мети?	Звіт має містити 5 сторінок, з графіками та таблицями
A-attainable	Ваша ціль досяжна?	Звіт виконується зважаючи на показники діяльності та обставин
R-relevant	Ця мета пов'язана з глобальними цілями компанії?	Пов'язаний з поточною діяльністю
T-time-bound	Коли ви хочете дійти до цієї мети?	Дедлайн 14.05.2026 до 15:00

Важливим складником внутрішньої мотивації є також розвиток емоційного інтелекту. Уміння контролювати власні емоції особливо актуальне в умовах тривалого стресу, зокрема в період воєнних дій. Працівники з високим

рівнем емоційного інтелекту краще справляються з емоційним навантаженням, ефективніше взаємодіють із колегами навіть у дистанційному форматі та швидше адаптуються до змін. Усе це зменшує ризик професійного вигорання та сприяє підтриманню стабільної продуктивності роботи [55].

Таким чином, зважаючи на результати проведеного первинного дослідження, було розглянуто основні рекомендації для покращення рівня мотивації персоналу. Наголошено, що найбільше значення варто надати саме нематеріальним стимулам. Також варто звернути увагу на використання техніки постановки цілей за SMART-підходом. Це допоможе посилити внутрішню мотивацію серед працівників.

3.2 Психокорекційна програма удосконалення механізму формування мотивації на підприємстві

Зважаючи на результати дослідження було прийняте рішення запропонувати психокорекційну програму для удосконалення механізму формування мотивації серед працівників підприємства. Програма складається із 6 занять, тривалістю 60-90 хвилин кожне. Мета програми – підвищення рівня внутрішньої мотивації, замученості, відповідальності та задоволеності працею працівників підприємства.

Розроблена психокорекційна програма базується на сучасних теоретичних положеннях організаційної та мотиваційної психології, а також на практико-орієнтованих підходах до розвитку особистості в професійному середовищі. Її концептуальна основа інтегрує положення теорії самодетермінації (Е. Десі, Р. Раян), та когнітивно-поведінкового підходу, що дозволяє розглядати мотивацію як багаторівневу систему, яка формується під впливом як внутрішніх психологічних чинників, так і організаційного середовища.

Програма спрямована на створення умов, у яких працівник відчуває більшу свободу у прийнятті рішень, усвідомлює власну професійну ефективність та включеність у колективні процеси. Водночас положення двофакторної теорії

мотивації дозволяють акцентувати увагу на мотиваційних факторах, таких як досягнення, визнання, розвиток і зміст праці, які безпосередньо формують внутрішню зацікавленість у роботі.

Когнітивно-поведінковий підхід у межах програми забезпечує роботу з установками та переконаннями працівників щодо власних можливостей і професійної діяльності. Через вправи на переосмислення досвіду, формування позитивних когнітивних моделей та розвиток самоефективності відбувається зміна внутрішніх установок, що визначають трудову поведінку.

Окремим напрямом є формування мотивації до досягнення успіху та зниження орієнтації на уникнення невдач. Через роботу зі страхом помилки, розвиток толерантності до невизначеності та переосмислення невдач як частини професійного розвитку зменшується психологічна напруга, яка блокує активність. Важливим компонентом також є розвиток емоційної залученості та задоволеності працею, що забезпечується через групову взаємодію, усвідомлення значущості власної роботи та формування позитивного ставлення до організації.

Таким чином, психокорекційна програма має комплексний характер і впливає одночасно на когнітивний, емоційний та поведінковий рівні особистості. Вона змінює окремі мотиваційні установки, та трансформує загальний спосіб сприйняття професійної діяльності, сприяючи формуванню більш стійкої внутрішньої мотивації, відповідальності та залученості працівників.

Доречно розглянути кожне заняття більш детально.

Заняття 1. Усвідомлення власних потреб

Мета: усвідомити індивідуальні потреби працівників

Вправа 1. «Моє робоче сьогодні» (самооцінка стану)

Мета: визначити поточний емоційний і мотиваційний стан працівника.

Хід вправи:

Учасникам пропонується коротко описати свій поточний стан на роботі за 3–5 характеристиками (наприклад: «втомлений», «зацікавлений», «байдужий», «мотивований», «напружений»).

Далі кожен оцінює свій стан за шкалою від 1 до 10 за такими параметрами:

- рівень енергії;
- бажання працювати;
- задоволення від роботи.

Кожен учасник надає пояснення, що впливає на його емоційний стан сьогодні?

Вправа 2. «Що мене мотивує насправді»

Мета: усвідомлення реальних, а не декларованих мотивів діяльності.

Хід вправи:

Учасники записують 5–7 факторів, які реально спонукають їх працювати (зарплата, визнання, розвиток, стабільність, колектив тощо).

Після цього їх просять виділити 2–3 найсильніші мотиватори.

Вправа 3. «Колесо професійного балансу»

Мета: оцінка задоволеності різними аспектами роботи.

Хід вправи:

Учасники малюють коло, поділене на сектори (умови праці, зарплата, розвиток, колектив, керівництво, навантаження, визнання).

Кожен сектор оцінюється від 1 до 10.

Після виконання, кожен з учасників аналізує, які сфери «просідають», що найбільше впливає на загальну мотивацію тощо.

Вправа 4. «Мої сильні сторони в роботі»

Мета: підсилення самооцінки та усвідомлення власних ресурсів.

Хід вправи:

Учасники записують 5 своїх професійних сильних сторін. Потім із цих «сторін» обирають 2 навички, які допомагають у роботі. І наостанок визначають приклад ситуації, де ці якості були корисними.

Вправа 5. «Групове обговорення «Що робить роботу значущою»

Мета: формування усвідомлення сенсу роботи.

Хід вправи:

У форматі кола учасники відповідають на питання:

- Коли робота здається мені важливою?
- Що робить її корисною?
- Який результат моєї праці має найбільше значення?

Підсумок: формування спільного списку факторів значущості роботи.

Заняття №2 Формування внутрішньої мотивації

Мета заняття: розвиток внутрішньої мотивації працівників, усвідомлення професійних цілей, особистісних цінностей та внутрішніх ресурсів для підвищення ефективності професійної діяльності.

Вправа 1. «Моя професійна мета»

Мета: допомогти учасникам усвідомити власні професійні цілі та перспективи розвитку.

Хід вправи:

Учасникам пропонується письмово відповісти на запитання:

- яких професійних результатів я хочу досягти?
- ким я бачу себе через 1–3 роки?
- що для мене означає професійний успіх?

Після цього кожен формулює одну головну професійну мету та коротко описує кроки для її досягнення.

Після цього йде оговорення:

- що допомагає рухатися до мети?
- які перешкоди можуть виникати?

Вправа 2. «Навіщо я працюю тут»

Мета: усвідомлення особистої значущості роботи та власної ролі в організації.

Хід вправи:

Учасникам необхідно завершити речення «Я працюю тут тому, що...», «У моїй роботі для мене важливо...», «Найбільше в роботі мене утримує...»

Після індивідуальної роботи проводиться коротке обговорення у парах або групі.

Для цієї вправи можна застосувати рефлексію:

- що для мене є головною цінністю роботи?
- наскільки моя робота відповідає моїм очікуванням?

Вправа 3. «Цінність моєї роботи»

Мета: формування усвідомлення значущості власної професійної діяльності.

Хід вправи:

Учасники записують:

- яку користь приносить їхня робота;
- кому вона допомагає;
- чому їхня діяльність є важливою для підприємства.

Після цього кожен наводить приклад ситуації, коли його робота принесла позитивний результат.

Обговорення:

Як усвідомлення значущості праці впливає на мотивацію?

Чому важливо бачити результат власної роботи?

Вправа 4. «Особисті та професійні пріоритети»

Мета: визначення балансу між особистими цінностями та професійною діяльністю.

Хід вправи:

Учасникам пропонується скласти список своїх життєвих і професійних пріоритетів, розташувавши їх за ступенем важливості. Орієнтовні категорії:

- кар'єра;
- фінансова стабільність;
- розвиток;
- сім'я;
- здоров'я;

- самореалізація;
- визнання.

Після цього учасники аналізують:

- чи вистачає часу та ресурсів на важливі сфери життя;
- які пріоритети потребують більшої уваги.

Наприкінці обговорюється важливості гармонії між професійним і особистим життям.

Вправа 5. «Мотивуючі сенси діяльності»

Мета: виявлення внутрішніх сенсів професійної діяльності.

Хід вправи:

Учасники відповідають на запитання:

- що надає сенс моїй роботі?
- за що я ціную свою професію?
- які моменти в роботі приносять найбільше задоволення?

Далі кожен формулює коротке твердження: «Моя робота важлива для мене тому, що...»

За результатами учасники діляться своїми відповідями та обговорюють, як внутрішні сенси впливають на працездатність і мотивацію.

Вправа 6. «Переформулювання негативних установок»

Мета: зниження впливу негативних переконань на професійну мотивацію.

Хід вправи:

Учасникам пропонується записати негативні думки, пов'язані з роботою, наприклад: «Мої старання ніхто не помічає», «Я нічого не зміню», «Моя робота не має значення».

Після цього необхідно переформулювати їх у більш конструктивні твердження: «Мої результати поступово стають помітними», «Я можу впливати на якість своєї роботи», «Моя діяльність приносить користь».

Після виконання пропонується обговорити:

Як негативні установки впливають на мотивацію?

Чи змінюється ставлення до роботи після переформулювання думок?

Заняття №3. Постановка цілей та самоменеджмент

Мета заняття: розвиток навичок ефективного цілепокладання, планування діяльності, визначення пріоритетів та підвищення рівня самоорганізації працівників.

Вправа 1. «Мої цілі на місяць/квартал»

Мета: формування навичок визначення короткострокових професійних цілей.

Хід вправи:

Учасникам пропонується записати 3 цілі на найближчий місяць, 2 цілі на квартал результати, яких вони хочуть досягти. Після цього необхідно визначити:

- чому ці цілі є важливими;
- які ресурси потрібні для їх реалізації;
- які труднощі можуть виникнути.

Після виконання пропонується обговорення наскільки поставлені цілі є реалістичними? що мотивує до їх досягнення?

Вправа 2. «SMART-формулювання цілей»

Мета: навчити учасників правильно формулювати цілі.

Хід вправи:

Тренер коротко пояснює принцип SMART:

S – конкретність;

M – вимірюваність;

A – досяжність;

R – актуальність;

T – визначеність у часі.

Після цього учасники обирають одну власну професійну ціль та переформулюють її за SMART-моделлю.

Наприклад: «Покращити роботу» для цього потрібно «Протягом двох місяців підвищити швидкість обробки замовлень на 15 %».

Рефлексія:

- Чому нечіткі цілі складніше реалізувати?
- Як конкретизація впливає на мотивацію?

Вправа 3. «Декомпозиція задач»

Мета: розвиток навичок поетапного планування діяльності.

Хід вправи:

Учасники обирають одну складну або масштабну задачу та розбивають її на менші етапи.

Схема роботи:

- головна ціль;
- проміжні кроки;
- необхідні ресурси;
- строки виконання.

Після цього учасники визначають перший невеликий крок, який можна зробити вже сьогодні та обговорюють питання:

- Чому великі задачі часто викликають тривогу?
- Як поділ задачі впливає на продуктивність?

Вправа 4. «Пріоритетність важливого та термінового»

Мета: навчити працівників визначати пріоритети в роботі.

Хід вправи:

Учасникам пропонується список робочих справ. Необхідно розподілити їх на 4 категорії:

- важливі та термінові;
- важливі, але не термінові;
- термінові, але не важливі;
- неважливі й нетермінові.

Після цього учасники аналізують власний стиль роботи:

- на що витрачається найбільше часу;
- які справи відкладаються найчастіше.

Після виконання йде обговорення важливості планування та запобігання перевантаженню.

Вправа 5. «План мого ідеального робочого тижня»

Мета: розвиток навичок самоорганізації та ефективного розподілу часу.

Хід вправи:

Учасникам необхідно скласти орієнтовний план робочого тижня. Для цього слід визначити головні задачі, розподілити навантаження, передбачити час для відпочинку та відновлення.

Окремо пропонується позначити періоди найбільшої продуктивності, фактори, які заважають ефективній роботі тощо.

Вправа 6. «Бар'єри досягнення цілей»

Мета: виявлення внутрішніх і зовнішніх перешкод у досягненні цілей.

Хід вправи:

Учасники записують:

- що заважає їм досягати поставлених цілей;
- які труднощі виникають найчастіше;
- яких ресурсів не вистачає.

Далі бар'єри розподіляються на:

- внутрішні (страх помилки, невпевненість, прокрастинація);
- зовнішні (нестача часу, перевантаження, недостатня підтримка).

Після цього учасники пропонують можливі способи подолання кожного бар'єра.

Після виконання пропонується провести рефлексію, й відповісти на питання який бар'єр є головним саме для мене? що я можу змінити вже зараз?

Заняття 4 Розвиток емоційного інтелекту

Мета заняття: розвиток навичок емоційної саморегуляції, підвищення стресостійкості, формування здатності усвідомлювати власні емоції та ефективно взаємодіяти з оточенням у професійному середовищі.

Вправа 1. «Мої емоції сьогодні»

Мета: розвиток навичок усвідомлення власного емоційного стану.

Хід вправи:

Учасникам пропонується визначити свій емоційний стан на початку заняття. Для цього вони записують 3 емоції, які відчують зараз, причини появи цих емоцій, як ці емоції впливають на їхню працездатність?

Після цього учасники оцінюють інтенсивність кожної емоції за шкалою від 1 до 10.

Після виконання обговорюється, чи завжди ми помічаємо власні емоції? Як емоційний стан впливає на роботу та спілкування?

Вправа 2. «Тригери стресу»

Мета: виявлення факторів, які викликають напруження та стрес у професійній діяльності.

Хід вправи:

Учасники отримують завдання пригадати ситуації на роботі, які викликають:

- роздратування;
- тривогу;
- втому;
- емоційне виснаження.

Після цього необхідно записати:

- що саме стало причиною стресу;
- які емоції виникли;
- як учасник зазвичай реагує на подібні ситуації.
- які ситуації повторюються найчастіше?
- чи можна зменшити їхній вплив?

Вправа 3. «Дихальні техніки саморегуляції»

Мета: навчання способам швидкого емоційного відновлення та зниження напруги.

Хід вправи:

Тренер пояснює значення дихання для регуляції емоційного стану та проводить кілька простих технік:

- повільне глибоке дихання;
- техніка «4–4–4» (вдих – затримка – видих);
- дихання з концентрацією уваги.

Учасники виконують вправи протягом 3–5 хвилин та спостерігають за змінами свого стану.

Після виконання потрібно обговорити чи змінився рівень напруження? у яких ситуаціях ці техніки можуть бути корисними?

Вправа 4. «Як я реаую на критику»

Мета: усвідомлення власних моделей реагування на зауваження та розвиток конструктивного сприйняття критики.

Хід вправи:

Учасникам пропонується пригадати ситуацію, коли вони отримували критику на роботі, та відповісти на запитання:

1. Якою була моя перша реакція?
2. Що я відчував(ла)?
3. Як я поведився(лася)?

Після цього проводиться обговорення конструктивних та неконструктивних способів реагування.

Далі учасники в парах відпрацьовують ситуації конструктивна критика, емоційна реакція, спокійна відповідь і уточнення.

Вправа 5. «Емпатія в роботі»

Мета: розвиток здатності розуміти емоції та переживання інших людей.

Хід вправи:

Учасники працюють у парах. Один коротко розповідає про складну робочу ситуацію, інший:

- уважно слухає;
- не перебиває;
- намагається визначити емоції співрозмовника.

Після цього учасник має сказати: «Я думаю, ти відчував(ла)...» «Для тебе це було...»

Потім учасники змінюються ролями.

Вправа 6. Вправа «Емоційний щоденник»

Мета: формування навички регулярного самоаналізу емоційного стану.

Хід вправи:

Учасникам пропонується вести короткий щоденник емоцій протягом тижня. Необхідно щодня записувати:

1. ситуацію;
2. емоцію;
3. реакцію;
4. спосіб подолання напруги.

Під час заняття учасники складають приклад одного запису та обговорюють, як така практика допомагає краще розуміти себе.

На завершення кожен учасник формулює одну навичку емоційної саморегуляції, яку хоче розвивати надалі.

Заняття 5. Командна взаємодія та мотиваційний клімат

Мета заняття: покращення взаємодії між працівниками, розвиток навичок ефективної комунікації, формування позитивного мотиваційного клімату та зміцнення командної згуртованості.

Вправа 1. «Моя роль у команді»

Мета: усвідомлення власної ролі в колективі та її значення для спільної роботи.

Хід вправи:

Учасникам пропонується відповісти на запитання:

1. Яку роль я найчастіше виконую в команді?
2. У чому моя користь для колективу?
3. Які завдання мені вдаються найкраще?

Після цього учасники коротко презентують свої відповіді групі. Після цього можливе обговорення: чи однаково важливі всі ролі? як різні ролі допомагають роботі колективу?

Вправа 2. «Сильні сторони колективу»

Мета: формування позитивного сприйняття команди та зміцнення взаємної підтримки.

Хід вправи:

Учасники спільно складають список сильних сторін свого колективу: професійність, відповідальність, взаємодопомога, досвід, креативність тощо.

Після цього кожен учасник називає: одну сильну сторону колективу, одну позитивну рису іншого учасника.

Питання для рефлексії:

Як підтримка впливає на атмосферу в колективі?

Чому важливо помічати сильні сторони інших?

Вправа 3. «Комунікаційні бар'єри»

Мета: виявлення труднощів у професійному спілкуванні.

Хід вправи:

Учасникам пропонується пригадати ситуації, коли спілкування в колективі було неефективним. Необхідно визначити що стало причиною непорозуміння, які емоції виникли, як можна було покращити комунікацію.

Після цього тренер разом із групою формує перелік основних бар'єрів невміння слухати, Емоційність, нечітке формулювання думок, страх висловлювати власну позицію, поспішні висновки.

Вправа 4. Рольова гра «Конфлікт і його вирішення»

Мета: розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Хід вправи:

Учасники об'єднуються у пари або малі групи. Кожна група отримує ситуацію конфлікту, наприклад: непорозуміння між колегами, нерівномірний розподіл навантаження, критика з боку керівництва, порушення домовленостей.

Спочатку учасники демонструють типову конфліктну реакцію, а потім – конструктивний варіант вирішення ситуації: спокійне обговорення, уточнення позицій; пошук компромісу.

По завершенню відбувається обговорення ефективних способів реагування в конфліктних ситуаціях.

Вправа 5. «Якісний зворотний зв'язок»

Мета: формування навичок коректного надання та сприйняття зворотного зв'язку.

Хід вправи:

Тренер пояснює принципи конструктивного зворотного зв'язку: конкретність, доброзичливість, орієнтація на поведінку, а не особистість, баланс позитивного та коригувального.

Після цього учасники в парах практикують надання зворотного зв'язку за схемою:

- що було позитивним;
- що можна покращити;
- рекомендації на майбутнє.

Вправа 6. «Похвала колезі»

Мета: розвиток культури підтримки та позитивної взаємодії в колективі.

Хід вправи:

Кожен учасник отримує завдання сказати іншому учаснику:

- за що його можна цінувати як колегу;
- які його професійні або особисті якості є сильними;
- у чому він є прикладом для інших.

Важливо, щоб похвала була щирою та конкретною.

Заняття 6 Підтримка мотивації та профілактика емоційного вигорання

Мета заняття: закріплення навичок підтримки внутрішньої мотивації, розвиток уміння вчасно розпізнавати ознаки емоційного вигорання та формування способів відновлення психологічних ресурсів

Вправа 1. «Мій рівень енергії»

Мета: усвідомлення власного фізичного та емоційного ресурсу.

Хід вправи:

Учасникам пропонується оцінити свій рівень енергії за шкалою від 1 до 10 та визначити що додає їм сил, що викликає втому, у який час доби вони найбільш продуктивні.

Після цього кожен учасник коротко описує як він зазвичай реагує на перевтому, що допомагає швидше відновлюватися.

Після виконання йде обговорення чому важливо контролювати власний ресурсний стан? Як нестача енергії впливає на мотивацію та якість роботи?

Вправа 2. «Ознаки вигорання»

Мета: навчити працівників розпізнавати симптоми професійного вигорання.

Хід вправи:

Учасникам пропонується ознайомитися з переліком можливих ознак вигорання постійна втома, байдужість до роботи, дратівливість, зниження продуктивності, емоційне виснаження, відсутність задоволення від роботи.

Далі кожен учасник визначає які симптоми він помічав у себе, які ситуації найчастіше викликають виснаження, як він зазвичай реагує на перевантаження.

Після виконання пропонується рефлексія: чому важливо вчасно помічати ознаки вигорання? які наслідки може мати ігнорування емоційного виснаження?

Вправа 3. «Баланс робота–життя»

Мета: усвідомлення важливості гармонійного поєднання професійного та особистого життя.

Хід вправи:

Учасники отримують завдання проаналізувати скільки часу займає робота, чи вистачає часу на відпочинок, наскільки вони задоволені балансом між роботою та особистим життям.

Після цього учасники складають короткий список що допомагає підтримувати баланс, що його порушує.

Надаються відповіді на запитання:

- чому постійне перевантаження негативно впливає на мотивацію?
- як відпочинок впливає на продуктивність праці?

Вправа 4. «Мої відновлювальні ресурси»

Мета: актуалізація ресурсів, які допомагають відновлювати емоційний стан.

Хід вправи:

Учасникам пропонується визначити які заняття допомагають їм відновлювати сили, що приносить позитивні емоції, хто підтримує їх у складних ситуаціях.

Ресурси можуть бути:

- фізичними (сон, спорт, прогулянки);
- емоційними (спілкування, хобі);
- соціальними (родина, друзі, колеги);
- психологічними (самопідтримка, позитивне мислення).

Після цього кожен створює власний «ресурсний список».

Вправа 5. «План підтримки мотивації»

Мета: формування індивідуального плану підтримки професійної мотивації.

Хід вправи:

Учасникам пропонується письмово відповісти на запитання:

- що найбільше мотивує мене в роботі?
- які умови допомагають мені працювати ефективно?
- що я можу зробити для підтримки власної мотивації?

Після цього кожен складає короткий план щоденні дії, способи самопідтримки, методи відновлення після стресу, професійні цілі на найближчий період. Після виконання йде обговорення, які звички допомагають підтримувати мотивацію? що можна змінити вже зараз?

Вправа 6. «Мої професійні досягнення»

Мета: підвищення самооцінки та усвідомлення власних професійних успіхів.

Хід вправи:

Учасникам пропонується пригадати:

- свої професійні досягнення;
- складні ситуації, з якими вдалося впоратися;
- результати, якими вони пишаються.

Після цього кожен учасник записує 3 власні професійні успіхи, навички, які допомогли їх досягти, особисті якості, які стали ресурсом.

Після виконання надають відповіді на запитання чому важливо помічати власні досягнення? як професійні успіхи впливають на впевненість у собі?

Вправа 7. Підсумкова рефлексія «Я після програми»

Мета: узагальнення результатів участі у програмі та усвідомлення особистісних змін.

Хід вправи:

Учасникам пропонується завершити речення «Після проходження програми я зрозумів(ла)...», «Для мене найбільш корисним було...», «Я навчився(лася)...», «У своїй роботі я хочу змінити...», «Для підтримки власної мотивації я буду...».

Після цього кожен учасник коротко ділиться своїми висновками та враженнями.

По завершенню програми очікується покращення внутрішньої мотивації працівників, підвищення рівня залученості до роботи, розвиток навичок самоменеджменту, зниження рівня емоційного вигорання, покращення командної взаємодії, підвищення загальної ефективності праці.

Висновки до 3 розділу

За результатами проведеного первинного дослідження, було розглянуто основні рекомендації для покращення рівня мотивації персоналу. Серед ключових можна виокремити нематеріальні стимули. Було зосереджено увагу на використанні техніки постановки цілей за SMART-підходом, що допомагає посилити внутрішню мотивацію серед працівників.

Було розроблено психокорекційну програму для удосконалення механізму формування мотивації серед працівників підприємства. Програма складається із 6 занять, тривалістю 60-90 хвилин кожне. Мета програми – підвищення рівня внутрішньої мотивації, замученості, відповідальності та задоволеності працею працівників підприємства. Програма спрямована на створення умов, у яких працівник відчуває більшу свободу у прийнятті рішень, усвідомлює власну професійну ефективність та включеність у колективні процеси. Когнітивно-поведінковий підхід у межах програми забезпечує роботу з установками та переконаннями працівників щодо власних можливостей і професійної діяльності. Через вправи на переосмислення досвіду, формування позитивних когнітивних моделей та розвиток самоефективності відбувається зміна внутрішніх установок, що визначають трудову поведінку.

Психокорекційна програма має комплексний характер і впливає одночасно на когнітивний, емоційний та поведінковий рівні особистості. Вона змінює окремі мотиваційні установки, та трансформує загальний спосіб сприйняття професійної діяльності, сприяючи формуванню більш стійкої внутрішньої мотивації, відповідальності та залученості працівників.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було вивчено мотивацію як поняття та явище в психологічній літературі. Дане поняття мало тривалу історію становлення. Спершу досліджували поведінку тварин, а результати екстраполювали на поведінку людини. У процесі розвитку теорій мотивації сформувалися різні підходи до пояснення її природи та ролі у поведінці особистості. На прикладі визначень різних науковців було проаналізовано термін «мотивація». Так, поняття можна узагальнити, як багаторівневу динамічну систему внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, що детермінують активність людини, визначають спрямованість її поведінки та регулюють вибір дій у процесі досягнення цілей.

Загалом мотиваційна сфера особистості характеризується як цілісна, структурована та відносно стійка система, що має здатність до прогнозування та регулювання поведінкової активності людини, забезпечуючи її спрямованість і внутрішню узгодженість. Система мотивації охоплює різні способи впливу на персонал, що спрямовані не лише на забезпечення матеріальних і соціальних потреб працівників, а й на створення умов для їхнього професійного зростання, самореалізації та розвитку особистих здібностей. Визначено низку основних цілей трудової мотивації, до яких належать такі збільшення рівня продуктивності праці, що є одним із ключових результатів ефективної системи мотивації персоналу, підвищення якості праці, як наслідок ефективної мотивації персоналу, зменшення плинності кадрів є одним із важливих результатів ефективної системи мотивації персоналу. Визначено основні компоненти мотивації: мотив, потреба, стимул.

Поняття «професійна діяльність людини» є багатограним. Його дослідження здійснюється не лише в межах психології, а й у філософії, соціології та інших гуманітарних науках, що дозволяє глибше розкрити його зміст і особливості. Професійна діяльність фактично виступає орієнтиром

професійного становлення людини і є важливою передумовою її самореалізації. Вона визначає межі та напрями активності особистості, формуючи систему координат для її поведінки, рішень і життєвих стратегій. У науковій літературі простежуються певні відмінності у поглядах дослідників щодо змісту та функціонального наповнення мотиваційної сфери.

Дослідження проходило декілька етапів. Перший етап – підготовчий етап. На цьому етапі визначено актуальну проблему дослідження, сформована його мета, завдання тощо. Другий етап – теоретико-методологічний етап, що передбачав вибір психологічних моделей, які будуть використані як основа дослідження. Першу методику, яку обрано для діагностики – Мотивація професійної діяльності (методика К. Замір в модифікації А. Реана) та опитувальник для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) А. Мехрабіана. Третій етап пов'язаний з вибором методів і розробки інструментарію. Четвертий етап – первинне дослідження. До емпіричного етапу дослідження було залучено 20 учасників – працівників підприємства DONCHLER, яких поділено на 2 групи по 10 осіб у кожній. Групи сформовані на максимально рівних умовах. П'ятий етап – обробка і аналіз результатів, що проводиться відповідно до отриманих результатів та обраних методик. Шостий етап – на основі отриманих даних робляться підсумкові висновки та розробляються практичні рекомендації для керівництва організації щодо підвищення мотивації працівників (матеріальні та нематеріальні стимули, управлінські зміни, покращення умов праці тощо). Сьомий етап – контрольне дослідження. Учасники дослідження знову проходять опитування, за результатами якого визначається результативність наданих рекомендацій. Останній етап – формування висновків на основі проведеного дослідження.

Аналіз даних дозволив встановити, що переважна частина учасників дослідження має недостатньо сформований рівень внутрішньої професійної мотивації, що проявляється у переважанні зовнішніх стимулів або орієнтації на уникнення негативних наслідків під час виконання професійної діяльності. Після внесених запропонованих заходів було зафіксовано позитивні зміни. На разі

учасники експериментальної групи в більшій мірі відчують задоволення від роботи, мають прагнення до самореалізації та професійного розвитку. Вони виконують свої обов'язки через особисту зацікавленість у результатах праці та бажання досягти успіху у професійній сфері. Для них найменш вираженою є зовнішня негативна мотивація, тобто страх покарання, критики або втрати роботи не виступає основним регулятором поведінки.

За результатами дослідження основними рекомендаціями для покращення рівня мотивації персоналу. Є пов'язані саме з нематеріальними стимулами. Також варто звернути увагу на використання техніки постановки цілей за SMART-підходом.

Розроблено психокорекційну програму удосконалення механізму формування мотивації на підприємстві. Програма складається із 6 занять, тривалістю 60-90 хвилин кожне. Мета програми – підвищення рівня внутрішньої мотивації, замученості, відповідальності та задоволеності працею працівників підприємства. Програма базується на сучасних теоретичних положеннях організаційної та мотиваційної психології. Когнітивно-поведінковий підхід у межах програми забезпечує роботу з установками та переконаннями працівників щодо власних можливостей і професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амплєєва О.М. Мотивація досягнень як психологічний феномен. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1184/3/ОФ-2023.%20Теоретико-методологічні%20основи%20розвитку%20когнітивної%20та%20емоційної.pdf#page=3> (дата звернення: 17.05.2026).
2. Білик В., Романенко Є. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях. *Науковий журнал «Моделювання розвитку економічних систем»*. 2024. № 5(334). С. 182-189. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/350> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Білик В., Шпильова В., Ангельська В. Впровадження практик самоменеджменту для покращення корпоративної культури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2024. № 5. С. 26-32. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/514> (дата звернення: 07.05.2026).
4. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 41-44. <https://doi.org/10.32782/dees.11-6> (дата звернення: 02.05.2026).
5. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТкомпанії. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 22. С. 72–83.
6. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3235/3158/> (дата звернення: 01.06.2026).

7. Бровкіна Ю.О. Нематеріальна мотивація як інструмент управління лояльністю та психологічною стійкістю персоналу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 12 (337), С. 72 – 78.
8. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: Практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. №5. [URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf) (дата звернення: 17.04.2026).
9. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*, 2020. №7(2). 144- 146.
10. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Хмельницький національний університет*. №3, 2020 (282) С. 239-247.
11. Вовк В.В. Підтримка ментального здоров'я персоналу як стратегічна функція HR у бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія*. 2025. №2. С. 37–42.
12. Воробець В.С. Сутність, компоненти та види мотивації персоналу як однієї із ключових функції менеджменту. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди світової науки»*, 29 квітня 2025 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2025. С.136 – 129.
13. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4.
14. Дороніна О., Білецький О. Поведінковий підхід до мотивації управлінської діяльності. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. Випуск 9(37). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14702> (дата звернення: 17.05.2026).
15. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021.

№ 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 01.06.2026).

16. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №6. С.23-28.

17. Жулавський А., Лобанова А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

18. Зось-Кіор Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 143 – 151.

19. Іванова Н. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2016. №1. С. 21–24.

20. Іванова Н. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 61(3), С. 20–27.

21. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 1. Р. 75–83.

22. Калениченко Р. А. Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко [та ін.] ; Держ. податк. ун-т, Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Ірпінь : ДПУ, 2023. 269 с.

23. Кальчук О. С. Теоретичні підходи до вивчення мотивації військовослужбовців-жінок до професійної діяльності. *Педагогічна освіта : теорія і практика. Психологія. Педагогіка* : зб. наук. праць. Київ : КМПУ ім Грінченка. Б. Д. №6. С. 39–42.

24. Карамушка, Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №3(67), С. 124–133. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-124-133>

25. Когут, І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401>
26. Козак К.Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14, № 4. С. 26-34.
27. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 166-175.
28. Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169 – 172.
29. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. С.154 – 159.
30. Лугова В., Сатушева К., Миронова, О. (2026). Особливості ділової комунікації в глобалізованому та цифровому середовищі. *Modeling the development of the economic systems*, 2026. №2. С. 338–347.
31. Лугова В.М. Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27438> (дата звернення: 17.05.2026).
32. Любацька К.С. Особливості професійної мотивації фахівців HR-сфери: кваліфікаційна робота бакалавра. Київ. 2023. 69с.
33. Мілютіна В.В. Мотивація персоналу та її удосконалення в ТОВ «Епіцентр-К» м. Кривий Ріг: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр». Одеса. 2025. 88 с.

34. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. № 47. 2023. URL:

<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29211/1/Назарова%20Г.В.%20%20 стаття.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

35. Николин Н.М. Мотивація персоналу як ключовий елемент системи управління персоналом. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди світової науки»*, 29 квітня 2025 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2025. С.32–36.

36. Никоненко О.В. Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №1(73). С. 244 – 254.

37. Никоненко,О., Шевченко,А. Практичні аспекти зміцнення психологічного благополуччя підприємців в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3(71). С. 159–168.

38. Нікульшина А.С. Психологічні особливості мотивації до професійного навчання студентів-психологів. Львів. 2022. 68 с.

39. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

40. Опитувальник «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замір в модифікації А. Реана). URL: <https://studfile.net/preview/10038528/page:15/> (дата звернення: 15.05.2026).

41. Опитувальник вимірювання мотивації досягнення за допомогою опитувальника ТМД. URL: https://stud.com.ua/82708/psihologiya/vimiryuvannya_motivatsiyi_dosyagnennya_do_pomogoyu_opituvalnika (дата звернення: 12.05.2026).

42. Орбан-Лембрик,Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 568с.

43. Орлов О.Г., Федюніна О.Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*, 2022. С. 368–370.

44. Остапишин В.Б. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»*, 23 жовтня 2025 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2025. С.138 –140.
45. П'янківська Л.В. Професійна мотивація особистості: теоретичний аспект. *Грааль науки*. 2021. №2 – 3. С. 532 – 536.
46. П'янківська Л.О. Мотивація особистості у нейробіологічному спектрі дослідження. *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій: збірник наукових праць* / за заг. ред. Л.В. Помиткіної, О.П. Хохліної, Л.С. Яковицької. К. : МВЦ «Медінформ», 2023. С. 112–117.
47. Перепелиця А. Мотивація як фактор впливу в спортивній діяльності. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту Науково-теоретичний журнал*. 2022. №4.С. 89 –95.
48. Постоян Т. Г. Психологія управління: навч. посібн. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.
49. Прозоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48.
50. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Т. 3(76). С. 47–64.
51. Савицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. Т. 4(40). С. 178–184.
52. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 36. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519> (дата звернення: 17.05.2026).
53. Салоїд С. В., Богданов А. Ю., Салоїд Г. С. Самоменеджмент персоналу як основа кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*, 2024. №11. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5140> (дата звернення: 27.04.2026).

54. Салоїд С.В. Основні інструменти мотивації в системі самоменеджменту персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. С. 158–181.

55. Соколюк К.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник ХНТУ*. 2022. №4 (48). С. 107 – 114.

56. Словник психологічних термінів. URL: <https://nuph.edu.ua/slovnik-psihologichnih-terminiv>

57. Сухорукова Г. Нематеріальна мотивація персоналу для підвищення ефективності. *Kyivstar Business Hub*. 25 січня 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialnamotivacziya-pidvishhuye-efektivnist-pracivnikiv> (дата звернення: 17.05.2026).

58. Терещенко К. Психічне здоров'я та благополуччя персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2–3. С. 29–34.

59. Хміляр О. Ф. Психологія бойової мотивації воїна. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. №2(66). С.121–131. DOI: 10.33099/2617-6858-22-66-2-121-131 (дата звернення: 27.05.2026).

60. Яриш Р.І. Особливості мотивації персоналу в сучасних умовах. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: Інтерсервіс, 2026. С.484 – 485.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключі до опитувальника для вимірювання мотивації досягнення (ТМД)

А. Мехрабіана

Форма А: +1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, - 11, - 12, +13, +14, - 15, - 16, +17, - 18, +19, - 20, +21, - 22, - 23, +24, - 25, - 26, - 27, +28, - 29, - 30, +31, - 32.

Форма Б: +1, +2, - 3, +4, - 5, - 6, +7, +8, - 9, +10, - 11, - 12, - 13, + 14, - 15, - 16, +17, - 18, +19, - 20, +21, - 22, +23, - 24, - 25, +26, - 27, +28, - 29, - 30.