

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему «ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка II курсу, групи
8.0539- з
спеціальності 053 Психологія
Гончаренко Крістіна Сергіївна
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри
психології Грединарова О.М.
Рецензент: к.пед.н., доцент кафедри
психології Пономаренко О.В.

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра психології

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« ____ » _____ 2020 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гончаренко Кристина Сергіївна

1. Тема роботи Вплив мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства

керівник роботи Грединарова О.М. к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «14» липня 2020 року № 1032-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) здійснити теоретико-методологічний аналіз феномену мотивації з виокремленням спрямованої мотивації; дослідити актуальні мотиваційні програми українських підприємств; провести експериментальне дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства; розробити психологічні рекомендації з побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 17 рисунків, 10 таблиця

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Гречинарова О.М., доцент		
Розділ 1	Гречинарова О.М., доцент		
Розділ 2	Гречинарова О.М., доцент		
Висновки	Гречинарова О.М., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2020 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2020 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2020 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	вересень-жовтень 2020 р.	Виконано
5	Написання висновків	жовтень 2020 р.	Виконано
6	Передзахист	листопад 2020 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2020 р.	Виконано

Студент _____ К.С. Гончаренко

Керівник роботи _____ О.М. Гречинарова

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Гречинарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра 74 сторіноки, 10 таблиць, 17 рисунків, 78 джерел, 3 додатка.

Об'єкт дослідження: мотивація діяльності персоналу підприємства.

Предмет дослідження: вплив мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства.

Мета дослідження: психологічний аналіз феномену мотивації з виокремленням спрямованої мотивації; дослідження актуальних мотиваційних програм українських підприємств; експериментальне дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства; розробка психологічних рекомендацій побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємств.

Гіпотезою наукового дослідження є припущення, відносно того, що: а). персонал підприємства вважає матеріальну мотивацію найдієвішою; б). спрямована мотивація впливає на ефективність діяльності персоналу підприємства; в. спрямована мотивація може не використовувати матеріальні засоби стимуляції та підвищувати ефективність діяльності персоналу підприємства.

Наукова новизна результатів полягає у тому, що, вперше сформульовано та визначено поняття «спрямована мотивація»; розроблено авторські психологічні рекомендації з побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємства.

Галузь використання: тренінги з підвищенні ефективності діяльності персоналу, HR-менеджерами, керівниками підприємств, працівниками відділу кадрів.

СПРЯМОВАНА МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО,
СТИМУЛЯЦІЯ, ЗАОХОЧЕННЯ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ,
МОТИВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

SAMMARY

Goncharenko K. S. The influence of motivation on the effectiveness of personnel.

The qualifying work of the master 74 pages, 10 tables, 17 figures, 78 sources, 3 appendices.

Object of research: motivation of enterprise personnel.

Subject of research: the influence of motivation on the efficiency of the enterprise staff.

The purpose of the study: psychological analysis of the phenomenon of motivation with the isolation of directed motivation; research of actual motivational programs of Ukrainian enterprises; experimental research of influence of the directed motivation on efficiency of activity of the personnel of the enterprise; development of psychological recommendations for building a program of targeted motivation of enterprise personnel.

The hypothesis of scientific research is the assumption that: a). the staff of the enterprise considers the material motivation the most effective; b). directed motivation affects the efficiency of the enterprise staff; in. directed motivation may not use material means of stimulation and increase the efficiency of the company's staff.

The scientific novelty of the results is that, for the first time, the concept of "directed motivation" was formulated and defined; author's psychological recommendations on construction of the program of the directed motivation of the personnel of the enterprise are developed.

Field of application: trainings on increase of efficiency of activity of personnel, HR-managers, heads of the enterprises, employees of personnel department.

Key words: directed motivation, personnel, enterprise, stimulation, promotion, material motivation, motivational programs, effects.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКА-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Феномен мотивації в психології: сутність, теорії, еволюція підходів.....	10
1.2. Психологічний аналіз мотиваційних програм українських підприємств.....	21
1.3. Спрямована мотивація як чинник ефективної діяльності персоналу підприємства	31
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СПРЯМОВАНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	39
2.1. Організація та методи проведення психологічного експериментального дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства	39
2.2. Інтерпретація та змістовне узагальнення отриманих результатів дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства	44
2.3. Психологічні рекомендації побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємства	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні персонал українських підприємств є під пильним наглядом практиків, фахівців з управління людськими ресурсами або ж HR-менеджерів, а також – дослідників, теоретиків та практико орієнтованих представників багатьох наукових галузей. Одним з актуальних питань, що постає серед управлінців, керівників та топ менеджменту українських та світових організацій є питання підвищення ефективності діяльності співробітників підприємств. Вже не має сумніву, що грамотна мотивація персоналу сприяє підвищенню якості роботи персоналу та ставлення його до організації в цілому. Отже, вважаємо актуальним напрямком для сучасної організаційної психології дослідження спрямованої мотивації як чинник впливу на ефективність діяльності персоналу підприємства.

Спрямована мотивація персоналу на підприємстві є чудовим засобом, що забезпечує отримання максимального прибутку організації за рахунок самовідданої праці, ефективного та економічного використання ресурсів (як матеріальних так і не матеріальних), розкриття кадрового потенціалу.

Об'єкт дослідження: мотивація діяльності персоналу підприємства.

Предмет дослідження: вплив мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства.

Мета дослідження: психологічний аналіз феномену мотивації з виокремленням спрямованої мотивації; дослідження актуальних мотиваційних програм українських підприємств; експериментальне дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства; розробка психологічних рекомендацій побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємств.

Гіпотезою наукового дослідження є припущення, відносно того, що:

а). персонал підприємства вважає матеріальну мотивацію найдієвішою;

б). спрямована мотивація впливає на ефективність діяльності персоналу підприємства;

в). спрямована мотивація може не використовувати матеріальні засоби стимуляції та підвищувати ефективність діяльності персоналу підприємства.

Для досягнення мети було висунуто такі завдання дослідження:

1. здійснити теоретико-методологічний аналіз феномену мотивації з виокремленням спрямованої мотивації;
2. дослідити актуальні мотиваційні програми українських підприємств;
3. провести експериментальне дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства;
4. розробити психологічні рекомендації з побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємства.

В роботі було використано комплекс методів дослідження:

1. – теоретичні: аналіз, синтез, порівняння сучасних наукових та емпіричних досліджень з проблеми вивчення феномену мотивації, мотиваційних програм та спрямованої мотивації, а також їх узагальнення, класифікація та систематизація;
2. – емпіричні: спостереження, бесіда; психодіагностичні методи: модифікована анкета «Аналіз мотиваційних факторів» та діагностичний тест «Мотиваційний профіль», розроблений та апробований Ш. Річі та П. Мартіном;
3. – методи математичної обробки даних із їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням.

Наукова новизна результатів полягає у тому, що, вперше сформульовано та визначено поняття «спрямована мотивація»; набули подальшого розвитку теоретико-методологічні аспекти дослідження феномену мотивації в психології; представлено ґрунтовний аналіз діючих програм мотивації на підприємствах України; розроблено авторські психологічні рекомендації з побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємства.

Практичне значення наукової роботи в тому, що результати як теоретичного так і емпіричного дослідження можуть бути використані психологами, що працюють на підприємствах будь яких форм власності, фахівцями з управління людськими ресурсами, HR-менеджерами, керівниками підприємств, працівниками відділу кадрів, психологами психологічної служби організації та іншими спеціалістами, які зацікавлені в підвищенні ефективності діяльності персоналу.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали наукові концепти стосовно психології мотивації діяльності персоналу таких іноземних дослідників як Дж. Адамс, К. Альдерфер, Д. Аткинсон, Б. Блох, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Б. Моснер, Л. Портер, українських дослідників як В. Андрієнко, Д. Богиня, В. Гриньова, Г. Завіновська, С. Занюк, П. Капустянський, А. Колот, В. Криворучко, Г. Куліков, Н. Павловська, В. Рибалка, М. Туган-Барановський, В. Шинкаренко, Г. Щокін та інші; мотивації праці, зокрема: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші. Теоретико-методологічні та методичні засади мотивації працівників ретельно опрацьовано у наукових роботах низки зарубіжних вчених, зокрема К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, П. Мартіна, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, В. Ньюсома, Г. Олдмена, У. Оучі, Л. Портера, Ш. Річі, А. Сміта, Ф. Тейлора, Р. Хакмена та ін. Вагомий внесок у дослідження зазначеної проблематики зробили такі вітчизняні науковці, як В.М. Абрамов, Д.П. Богиня, І.П. Булеєв, В.М. Гриньова, І.А. Грузіна, В.М. Данюк, Л.І. Долгова, М.С. Дороніна, В.А. Дятлов, Г.М. Захарчин, Т.М. Кір'ян, О.А. Князева, О.Є. Кузьмін, А.М. Колот, Є.В. Крикавський, Г.Т. Куліков, Л.Г. Ліпич, Л.С. Лісогор, А.П. Маковеев, П.С. Маковеев, О.Г. Мельник, Г.В. Назарова, Л.О. Нікіфорова, П.Г. Перерва, Й.М. Петрович, А.А. Погорадзе, О.В. Притула, М.В. Семикіна, О.В. Стахів, В.В. Травін, Л.П. Червінська, Н.І. Чухрай, І.Б. Швець та ін. У працях цих авторів розглянуто сутність та принципи процесу мотивації трудової діяльності

працівників; формування систем мотивування та стимулювання персоналу; поняття мотиваційного потенціалу працівника та особливості його вимірювання; поняття мотиваційних чинників та їх різновидів; сутність мотиваційних механізмів підприємства тощо.

Однак при цьому недостатньо уваги приділено дослідженню сутності спрямованої мотивації на підприємстві, особливостям формування, розвитку, оцінювання та використання мотиваційних можливостей суб'єктів господарювання. Пошук засобів вирішення вищевказаних питань і зумовило вибір теми магістерської роботи «Вплив спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства», її мети та основних завдань.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались: теоретико-методологічним обґрунтуванням вихідних теоретичних положень, використанням комплексу надійних і валідних психодіагностичних процедур, поєднанням кількісного та якісного аналізу емпіричних даних, застосуванням сучасних методів математичної статистики.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел 78 найменування. Загальний обсяг основного тексту 74 сторіноки. Робота містить 10 таблиці, 17 рисунків та 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Феномен мотивації в психології: сутність, теорії, еволюція підходів

Сучасна психологічна наука має значні теоретичні та практичні надбання в сфері досліджень феномену мотивації. Мотивація розглядалася і як важливий психічний феномен регулятивної сфери особистості, як частина неусвідомлюваних спонукальних дій, як смислоутворюючий компонент, як частина усвідомлюваного вибору, як чинник підвищення ефективності і як багато чого іншого [42]. В підтвердження нашої думки зазначимо, що проблемам мотивів та мотивації присвячено багато досліджень як українських, так і зарубіжних авторів (П. Армстронг, В. Асєєв, Дж. Аткинсон, І. Баткаєва, В. Вілюнас, Є. Ільїн, А. Кібанов, В. Ковальов, О. Леонтєв, М. Ловчева, М. Магомед-Емінов, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, О. Мітрофанова, Б. Моснер, Б. Снідерман Д. Узнадзе, Х. Хекхаузен, Ф. Херцберг, В. Шадріков та інші).

Отже, в психології мотивацію розуміють як: сукупність психологічних процесів, які спрямовують поведінку людини [47; 56, 107]; сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичний імпульс і загальну спрямованість [45, 101]; сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [22]; процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей інших [12] та багато ін..

В. Дружинін в своїх наукових працях зазначає, що мотивація є рушійними силами поведінки [45, 101], тобто проблема мотивації є проблемою причин поведінки індивіда. Зупинимось більш детально та погодимось, що

мотиваційні процеси лежать в основі активності людини та її психічного функціонування, вони визначають той чи інший напрям особистісної поведінки.

О. Столяренко абсолютно справедливо відмічає, що кожна людина бажає, але рідко досягає повного задоволення всіх своїх потреб. Якщо в житті людини і виникає момент, коли їй властива повна відсутність бажань та потреб, то такий момент є надзвичайно коротким або ж свідчить про порушення особистісного функціонування [56, 107]. Вдоволення однієї актуальної потреби викликає актуалізацію іншої і тому, всі люди завжди чогось бажають і є мотивованими на пошук.

Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій [22]:

1. Виникнення потреби – потреба виявляє себе як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для задоволення цієї потреби.

2. Пошук шляхів вдоволення потреби – людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати.

3. Визначення цілей (напрямів) дії – людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби.

4. Виконання дій – людина прикладає зусилля до того, що допоможе їй усунути потребу.

5. Отримання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для задоволення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт.

6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що була викликана потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

Процес мотивації також можна розглядати і як модель реалізації потреб [40], що пропонується на рис. 1.1:



Рис.1.1. Модель мотивації через потреби

Пояснення феномену мотивації через потреби має вигляд послідовних повторних процесів, адже починається все з усвідомлення потреби, дали виникає мотив вдовольнити потребу, далі реалізується поведінковий акт, за ним передбачається винагорода і отримання результату задоволення потреби, а далі знову усвідомлення нової актуальної потреби.

Ще одна схема (рис. 1.2), яка демонструє перехід потреби в мотив через мотивацію [56, 107]:

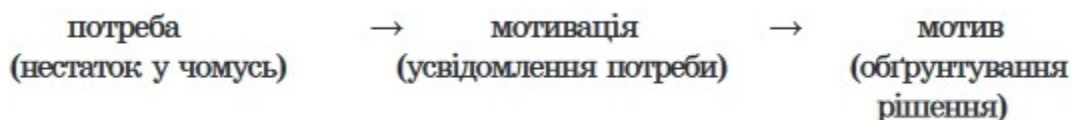


Рис. 1.2. Схема переходу потреби в мотив

Схема переходу потреби в мотив унаочнює більш тонке розуміння яким чином в особи з'являється обґрунтоване рішення реалізувати певну поведінку для задоволення актуальної потреби.

Зрозуміло, що основу мотиваційної сфери особистості становлять потреби – динамічно-активні стани особистості, що виражають її залежність від конкретних умов існування і породжують діяльність, спрямовану на зняття цієї залежності [56, 107]. Потреба, опосередкована складним психологічним процесом мотивації, виявляє себе психологічно у формі мотиву поведінки, тобто саме те, що демонструє рис. 1.2.

Потреба – це нестаток суб'єкта в чомусь конкретному, а мотив — обґрунтування рішення задовольнити або не задовольнити зазначену потребу в даному об'єктивному й суб'єктивному середовищі [48, 107].

Але, треба розуміти, що мотивом може стати тільки усвідомлена потреба й тільки в тому разі, якщо задоволення цієї конкретної потреби, багаторазово проходячи через етап мотивації, безпосередньо переходить у дію [56, 107].

Зазвичай, мотивація визначається як сукупність мотивів, стимулів або внутрішніх та зовнішніх чинників, чи як процес спонукання особистості до певних дій. Зупинимось на етапах історії розвитку теорії мотивації, адже саме вони прояснять нам зміст сутності феномену мотивації в її еволюційному становленні. Отже, еволюція підходів визначається:

Перший етап – етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводиться до використання принципів так званих «батога та пряника», де дії, що вважаються корисними – винагороджуються, а шкідливі чи небажані – караються. Ф. Тейлор колись запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їх внеску, що виступає чудовою ілюстрацією до принципу «батіг та пряник». Як наслідок, така мотивація значно підвищила продуктивність праці робітників. Проте, простий «пряник» не завжди, так би мовити, надихає людину працювати більш завзято. Працівники сучасних організацій більш освідченні та забезпечені, ніж в минулі часи, тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу [7; 10, 689].

Другий етап – етап соціально-психологічної мотивації. Сутність даного етапу зводиться до використання в управлінні мотивацією методів психології та соціології, що являють собою дві ключові концепції. Отож, перша – це концепція психологічної мотивації, в основу якої покладено ідею використання теорії підсвідомого З. Фрейда, де головна теза полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга – це концепція соціально-психологічної мотивації, де її засновником вважається Е. Мейо, що здійснив відомі Хотторнські експерименти в 1940-х роках, коли було зроблено

висновок, що головний вплив на продуктивність здійснюють не умови праці самі по собі, а увага до персоналу, вплив колективу, настроїв, емоційний стан робітника тощо [15, 265].

В традиційному підході, тобто на етапі простої мотивації, виділяють такі теорії мотивації як теорія потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга та ін.. Розглянемо ці теорії більш детально.

Теорія потреб А. Маслоу базується на біхевіористичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей, без зосередження на свідомості та процесах мислення. Відповідно до теорії А. Маслоу, існує п'ять груп потреб:

1. фізіологічні (їжа, вода, одяг, повітря, тепло, секс);
2. безпеки і захищеності (захист від фізичної і психологічної небезпеки);
3. соціальні (відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив);
4. поваги та визнання (повага з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага);
5. самовираження (реалізація власних можливостей) [70, 26].



Рис. 1.3. Групи потреб відповідно теорії А. Маслоу

А. Маслоу стверджував (рис. 1.3), що перші дві групи потреб є первинними, тобто вимагають першочергового задоволення, а три інші – вторинними. Тож, менеджменту слід брати до уваги, що працівник передусім

задовольнятиме перші дві групи потреб і при цьому, на їх формування значною мірою впливатимуть національні особливості, рівень культури, освіти, забезпечення рівності при задоволенні потреб підлеглих із вигодою для організації.

Теорія існування, зв'язку і росту К Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту (рис. 1.4):

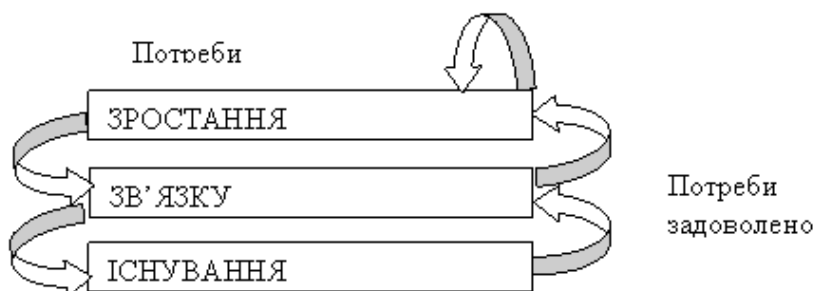


Рис. 1.4. Групи потреб відповідно теорії К Альдерфера

Ця теорія подібна до теорії А. Маслоу, де потреби також розміщені ієрархічно, але К. Альдерфер вважав, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб нижчого рівня [74].

Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі та влади (рис. 1.5).

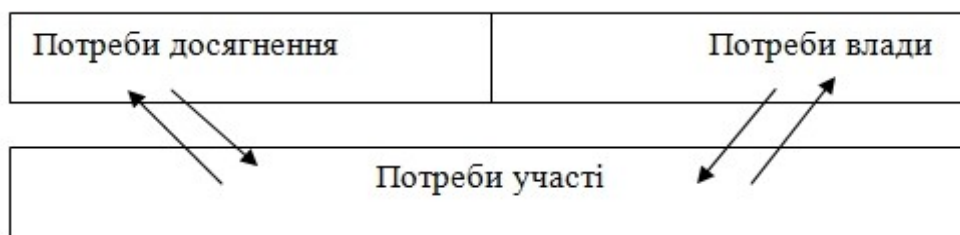


Рис. 1.5. Потреби відповідно теорії Д. МакКлелланда

Потреба досягнення проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше. Персонал з таким прагненням багато і якісно працює, але не любить ділитися своєю роботою з іншими, прагне отримувати результат самостійно.

Потреба участі проявляється в людини у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Працівники з такою домінантою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримувати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, їх турбує те, що про них думають інші.

Потреба влади проявляється у людини в прагненні контролювати ресурси, процеси і інших людей в організації. Особистості з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті хто прагне влади заради самої влади і ті, хто прагне влади заради досягнення мети організації [29].

Теорія двох факторів Ф. Герцберга - це модель мотивації розроблена в другій половині 50-х років, згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини, а саме – гігієнічні та мотивуючі (рис. 1.6).

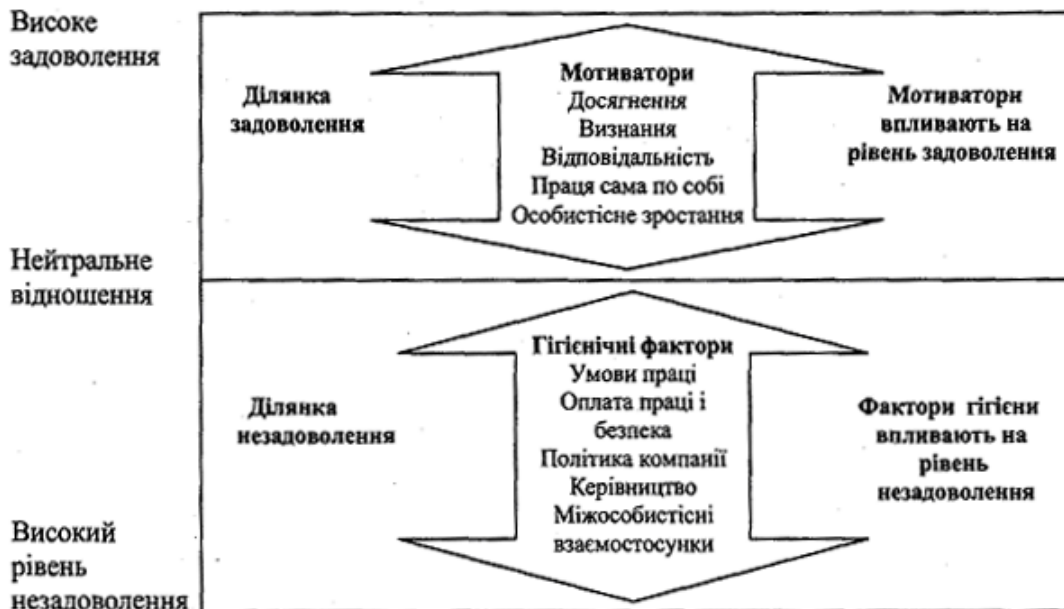


Рис. 1.6. Гігієнічні та мотивуючі фактори відповідно теорії Ф. Герцберга

Прикладне значення цієї теорії ґрунтується на визнанні того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє поліпшенню психологічного здоров'я людини [35]. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини у процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволення роботою [61].

Отже, теорії етапу простої мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини. А от теорії етапу соціально-психологічної мотивації розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку.

Існує три основні теорії етапу соціально-психологічної мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера й Е. Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей, бо людина має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату. Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків (рис.1.7): «затрати праці – результати», «результати – винагорода» і «винагорода – валентність» (задоволення винагородою).

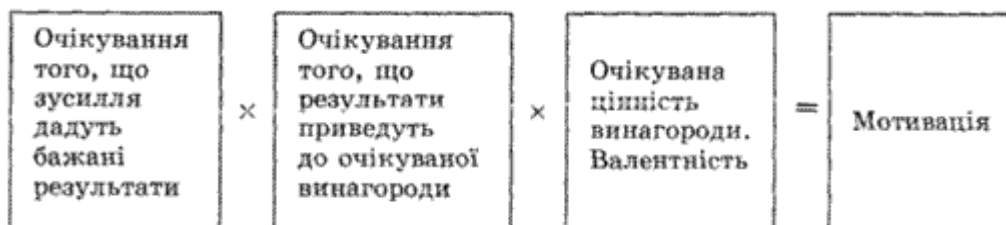


Рис. 1.7. Очікування відповідно теорії В. Врума

Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати. Очікування щодо винагороди результатів є очікуванням стимулів у відповідь на певні досягнення. Третій фактор теорії очікування є валентність, тобто очікувана цінність стимулу чи винагороди, що відображає ступінь відносного задоволення чи незадоволення працівника. Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди невелика, то мотивація діяльності також буде слабшою [54]. Таким чином, якщо значення будь-якого з трьох факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці – низькими.

Теорія справедливості С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності [58].

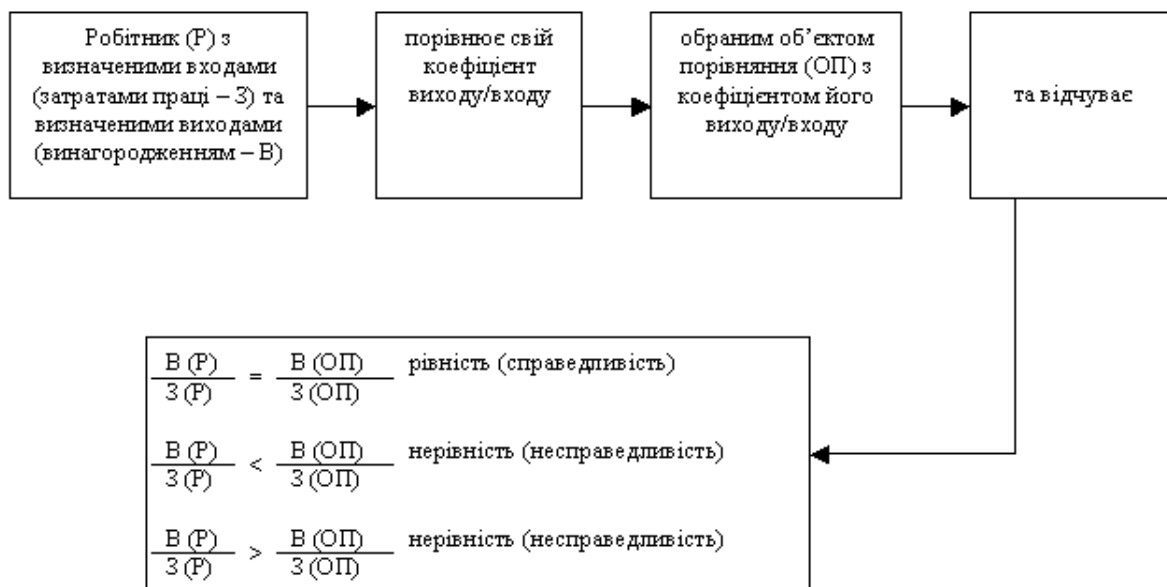


Рис. 1.8. Рівність відповідно теорії справедливості С. Адамса

Менеджери повинні пам'ятати, що їхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці та іншими винагородами колег (рис.1.8). Збільшення заробітної плати чи призначення на вищу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять

мотивуючого впливу. У деяких організаціях, наприклад, використовують подвійну систему оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється занадто великим і тоді вони намагаються змінити свої уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення залишити роботу. Гарний менеджер завжди прагне до того, щоб його рішення сприймали як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується.

Теорія Портера-Лоулера – це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості.

Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних (рис. 1.9):

1. витрачених зусиль,
2. здібностей і характеру людини,
3. а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

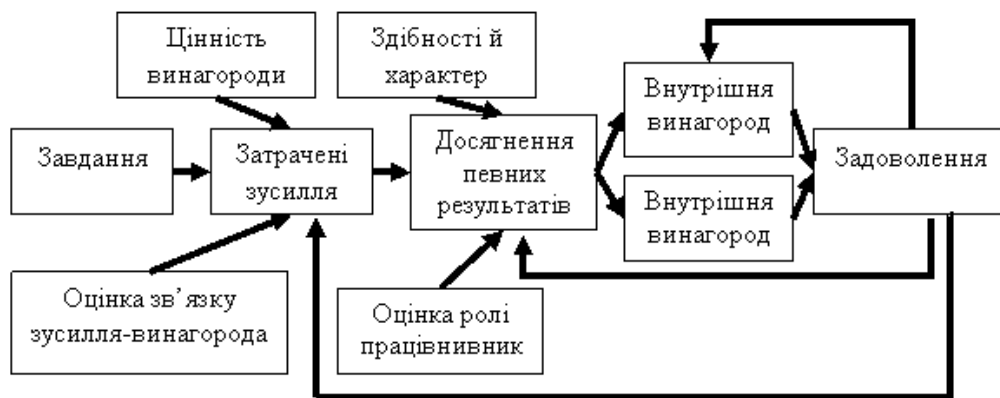


Рис. 1.9. Процесуальна модель мотивації відповідно до теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Рівень зусиль залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між зусиллями і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до винагороди. Задоволення – це результат винагороди з урахуванням її справедливості. І саме задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода [5]. Тож, головний

висновок цієї теорії – результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність.

Мотиваційна теорія Портера-Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему.

Отже, врахування теорій мотивування в процесі управління персоналом підприємства сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях.

Але, маємо зауважити, що описані нами теорії мотивації неможливо в повному обсязі застосовувати на сучасних підприємствах України без урахування сьогоденних факторів, як наприклад, економічного становища, стану активного військового конфлікту, інфляційних процесів, соціально-політичних обставин, що звичайно ж впливають на персонал та його ефективність в організації.

Звертаємо увагу, що до України все частіше приходять закордонні інвестори, які вносять свої поняття виробничих процесів, результатів праці та досягнення мети праці – отримання прибутку й соціальної забезпеченості працівників. У наш час для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, а також збереження параметрів виробничих процесів у швидкозмінних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ [59]. Для цього слід сформувавши ефективну систему мотивації праці персоналу, що відповідає ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни.

1.2. Психологічний аналіз мотиваційних програм українських підприємств

Вважаємо, що серйозною проблемою українських підприємств є недосконалість мотиваційних програм, що використовуються в сучасних організаціях, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на поліпшення мотивації персоналу, а також брак уваги з боку вищого топ менеджменту до проблем мотивації підлеглих, особливо нижчого складу. Фахівці з менеджменту зазначають [27; 42], що на сучасному етапі все більше уваги треба акцентувати на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації набула важливого значення, бо вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Тобто в підприємницькій діяльності мають застосовуватися такі форми і методи стимулювання, які б підвищували результативність роботи людини [16, 273]. Широко вивчаються закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях економістів–класиків та українських вчених А. Афоніна, О. Віханського, А. Врума, Ф. Герцберга, Ф. Гілбрета, Г. Дмитриєнка, О. Кузьміна, Н. Любомудрової, А. Сміта, А. Маслоу, Д. МакГрегора, І. Мішурова, Р. Оуена, В. Сладкевича та ін., однак низка питань, пов'язаних з системним дослідженням мотивації та її взаємозв'язку з різними аспектами, повністю нерозкриті.

С. Дзюбик наголошує, що мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотиви трудової діяльності в сучасних умовах є більш складними і важкими для впливу, ніж у минулому [12]. Погоджуємося з цією думкою, адже аналізуючи в

першому пункті еволюцію мотиваційних теорій, ми дійшли висновку, що мотиваційні стратегії, які були дієвими, наприклад, в 60-х рр. ХХ ст., вже не мають своєї сили та абсолютно неефективні.

Не секрет, що дуже довгий час мотивація в Україні була пов'язана з ідеологією віджитого минулого і підкорялася певним стандартам і нормативам. Керівники структурних підрозділів застосовували лише ті методи мотивації, які «спускалися» згори. Нажаль, багато рис мотивації з минулого збереглися і на сучасних підприємствах, проте вже багато чого і змінилося, деякі організації намагаються бути «на гребені» та використовувати відповідні до часових вимог стимулюючі заходи.

Культура підприємства визначає взаємини, і поки в управлінні залишаються «старі» люди, ця культура відтворюватиме себе, адже персонал бере приклад з керівництва [16, 274]. Ми мали на увазі, що керівники, які в своїй роботі керуються застарілими мотиваційними моделями, будуть і надалі ними керуватися, тобто використовувати звичну для себе програму дій. Цінності, які виробляє керівництво, впливають на персонал та мають відношення до всього колективу. Щоб змінити консервативну компанію, потрібно змінити ключових менеджерів, особливо якщо стосунки з колективом вже зайшли в безвихідь. Ніхто не любить визнавати свої помилки, і старий менеджмент постаріється будь-якими засобами зберегти свій стиль керівництва, чинячи опір будь-яким ініціативам [12, 274].

Як відзначають деякі автори [41], найбільш дієвими на сьогоднішній момент є процесуальні теорія очікування і теорія справедливості. Відповідно до теорії очікування (В. Врум), співробітник лише тоді докладатиме певні зусилля, якщо він буде упевнений, що досягнутий ним результат буде відповідним чином винагороджений [42]. Тому, перш ніж розподіляти важливі завдання між співробітниками, керівник мусить проаналізувати їх потреби і очікування і переконати їх в реальності отримуваної винагороди. Також керівник мусить розуміти, що в межах теорії справедливості (А. Адамс), співробітникові завжди здаватиметься, що його вклад в загальну справу підприємства більший, ніж

вклад співробітників, що виконують аналогічну роботу, проте, отримувана ним винагорода менша [44].

Пропонуємо таблицю 1.1, де представлено зведений аналіз мотивуючих заходів з минулого, тобто середина ХХ сторіччя та сучасності, тобто початок ХХІ сторіччя, створеної на основі робіт Н. Перевозчикової та Ю. Котової.

Таблиця 1. 1

Мотиватори періоду середини ХХ ст. та сучасного періоду розвитку – ХХІ ст.

Мотиватори праці минулого	Мотиватори праці сучасності
– принципи стимулювання праці, які спирались на тарифні ставки і розряди;	– заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки);
– соціальні потреби (задовольнялись не за ініціативою працівників, а організовувались зверху)	– заробітна плата реальна – підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати;
– задоволення потреби в безпеці і захищеності;	– страхування життя;
– гарантії пенсійного забезпечення;	– відрахування в пенсійний фонд
– гарантії соціального характеру;	– програми медичного обслуговування;
– відпустка;	– мотивування вільним часом;
– оплата тимчасової непрацездатності;	– оплата тимчасової непрацездатності;
– значні соціальні пільги	– програми з пільг та компенсацій;
– навчання за рахунок підприємств	– програми навчання персоналу
– самоповага і самовираження (не мали великого значення);	– мотивування, що засноване на суспільному визнанні;
– почесні грамоти, відзнаки, ордени і медалі	– трудове або організаційне мотивування;
– фотографії на дошці пошани	– участь в акціонерному капіталі;
– колективна відповідальність	– організація харчування;
– суботники, походи на овочеві бази з відривом від виробництва, демонстрації (мали державний характер, але згуртовували працівників в єдиний трудовий колектив)	– оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні власного транспорту;
– отримання звання «ветеран праці»	– плани додаткових виплат;
– премії	– бонуси

Продовження таблиці 1.1

- пільги при отриманні житла	- консультативні служби;
- надання дачних ділянок	- програми житлового обслуговування;
- надання пільгових путівок	– програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей

Додамо, аби усунути відчуття несправедливості, система мотивації співробітників має бути прозорою. Кожен працівник повинен знати, що за виконання роботи з високим рівнем якості, за виявлену ініціативу, за творчий підхід до рішення завдань, він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, посадової надбавки, додаткового дня до відпустки, а також визнання з боку керівника і колег [20].

Мотивування персоналу відбувалося завжди, але в залежності від певних факторів, економічного становища підприємства та країни в цілому, змінювались. Слід зазначити, що мотивація працівників базується як на менталітеті народу, так і на індивідуальних характеристиках кожної особини. Виділимо деякі особливості характеру українського народу, щоб визначити напрями розвитку мотивації сучасного персоналу. Деякі дослідники [42] виділяють саме такі особливості: необов'язковість, схильність до колективізму, бажання отримувати велику заробітну плату при мінімумі докладених зусиль, схильність до підпорядкування, небажання брати на собі відповідальність та ін.

У зв'язку з тим, що відомі особливості деяких працівників українських організацій, можна виділити такі основні шляхи покращання мотиваційного процесу з метою удосконалення системи управління підприємством. По-перше, не встановлювати обмеження за національністю, статевими ознаками, зростом або вірою [16, 275]. Річ не лише в тому, що це незаконно – такий підхід обмежує можливості пошуку талановитих людей. Якщо буде створено на підприємстві атмосферу, в якій різноманітність цінується, керівник отримає різні точки зору і варіанти вирішення проблем. [16, 274].

Як свідчить зарубіжний досвід, на нарадах керівництва насамперед слід обговорювати не досягнення співробітників, а промахи і недоліки з метою

напрацювання шляхів усунення встановлених помилок. В іноземних компаніях широко використовується метод застосування інформаторів для складання точної ситуаційної оцінки атмосфери підприємства; суб'єктами цих процесів є колеги і найближчі підлеглі. Якщо знайдені недоліки не дуже великі, боротьба з ними починається негайно. Зокрема, Айс Грінберг [6] матеріально заохочує тих, хто помічає якісь порушення. Пильним співробітникам платять 5% вартості виявлених недоліків, причому були випадки, коли чеки досягали 50–60 тисяч доларів США [16, 275].

Залучати людей до цінностей і культури компанії можна по-різному. У Cisco Systems [69], наприклад, завдання, що стоять перед компанією, – всі до одного – записані на маленькій картці, яку абсолютно всі службовці постійно носять з собою. Боб Ітон, навпаки, стверджує: «Ми не віримо в гасла і не вішаємо їх на стіни, тому що вони і так всім відомі. Ми носимо їх усередині себе» [72]. На нашу думку, кожен співробітник знає, що компанія має постійно удосконалюватися, щоб вийти на певний рівень, і працює над цим, отримуючи як матеріальні, так і моральні винагороди. Однак, надмірне заохочення конкуренції усередині команди може розколоти колектив. Краще, якщо закладений в співробітниках дух суперництва та прагнення до лідерства вдасться перекласти з внутрішнього середовища на зовнішнє. Персонал має бути одним цілим, а не боротися один з одним. Тому конкурси «Кращий за професією» всередині колективу можуть призвести до небажаних результатів, тим більше, якщо будуть допущені факти несправедливого оцінювання [16, с. 275].

Слід зберегти неформальну обстановку в колективі, не допускати зверхності, спілкуватися з людьми не на рівні посад, а на людському рівні.

Звичайно ж, необхідно цінувати своїх працівників, заохочувати позитивні починання в колективі та нагороджувати винахідників, не залишати поза увагою дрібниць, що можуть вплинути на атмосферу чи спонукають замкнутися в собі працівника. [16, 275]

Треба пам'ятати, що багато залежить від особи керівника. Саме він регулює психологічний клімат в компанії, заряджає працівників своїм ентузіазмом. [16, 275].

Ще задовго до того, як слово «мотивація» увійшло до лексики вчених і керівників, було відомо, що існує можливість цілеспрямовано впливати на людей для успішного виконання тих чи інших завдань організації [12]. Тож далі, ми розглянемо існуючі системи мотивації як чинника впливу на ефективність діяльності персоналу українських підприємств.

Хочемо представити динамічну картину розвитку мотиваційних програм починаючи з 2006 року та закінчуючи 2018 роком серед українських підприємців.

Серед великих підприємств України в 2006 році, що використовують нематеріальні методи мотивації, було виявлено, що 90% підприємців в якості мотивації використовували корпоративні свята, 84% вважали, що навчання на тренінгах, усні подяки та дружній клімат є мотивуючими на робочому місці, 81% роботодавців – зворотній зв'язок з керівником, 77% – кар'єрне зростання, а на останньому місці знаходилися 23% – письмові подяки. Проміжні позиції займали такі відповіді як – залучення до прийняття рішень (74%), подарунки на день народження та інші свята (65%), відгули й додаткові відпустки (58%), туристичні путівки, відпочинок та гнучкий робочий графік (36%), оплата другої вищої освіти (29%) тощо [30].

Ті ж самі підприємства в 2006 році продемонстрували наступні показники, але вже відносно матеріальної мотивації співробітників – 90% підприємців використовують премії та бонуси як основний стимул впливу на ефективність діяльності персоналу, на другому місці опинилися підвищення заробітної плати – 81% та оплата мобільного зв'язку – також 81%. Третю позицію серед матеріального стимулювання отримали позики та кредити – 74%, ну а на останньому місці – медичне страхування та продаж акцій компанії – по 13%. Проміжні позиції отримали: оплата бензину (58%), оплата проїзду або службовий автомобіль (55%), безоплатне харчування (52%) тощо [30].

Можемо говорити, що в 2012 році ситуація з використанням мотиваційних програм кардинально змінилася і тепер першу сходинку в спрямованій мотивації очолює медичне страхування – 81%, далі йдуть часткова компенсація страхового поліса співробітників та членів їхніх родин – 62%, зміна робочого графіку – 62% та заключним в рейтингу трійки кращих є організація харчування в офісі – 53%. На останньому місці виявився показник підтримки дітей співробітників – 20%, тобто сприяння у відпочинку в дитячому таборі чи санаторії, забезпечення веселого дозвілля дітям тощо. Проміжні сходинки отримали наступні заходи: святкування сімейних свят (45%), оплата сімейного лікаря співробітникам (41%), компенсація за відвідування спортивних залів та секцій (37%), гроші на хобі (31%), побутові справи в офісі (22%) тощо [24].

В 2013 році компанія Work.ua, провела опитування серед користувачів даного ресурсу та виявила, що 67% українців вважають грошові заохочення найкращим способом мотивації. Зі значним відривом, на другому місці опинилися безкоштовне навчання та тренінги, за що віддали свої голоси 9% опитаних. Подяку та визнання результатів роботи від керівництва цінують 7% респондентів. На останньому місці опинилися додаткові вихідні – лише 3% опитаних розглядають це як мотивуючий фактор. Проміжні відповіді стосувалися персональних подарунків від компанії (6%), штрафи та покарання (5%), корпоративні свята (4%) тощо [49]. Але хочемо наголосити, що дане опитування стосувалося виключно думок респондентів, що взяли участь в дослідженні чисельністю 500 осіб, а не систем мотивації, які реально впроваджено на підприємстві. Тож, дані результати відображають картину того, якби хотілося пересічним українцям бачити спрямовану мотивацію і що, на їхню думку, вплинуло б на ефективність діяльності персоналу на підприємстві.

Ще один кадровий портал HeadHunter Україна в 2016 році провів власне дослідження під назвою «Що надихає українців на робочі подвиги. Мотивація персоналу» [33] і результати опитування свідчать, що на першому місці – додатковий дохід – 70% опитаних стверджують, що найголовнішою

мотивацією є зростання зарплати, бонуси і премії. Для 43% головною мотивацією є цікаві робочі завдання, а для 39% – можливість кар'єрного зростання в компанії. На останньому місці серед мотивуючих факторів виявилось таке явище як корпоративна соціальна відповідальність підприємства – 6% респондентів. Проміжні відповіді вказували на хороший колектив, гарну команду, розуміння з боку колег (29%), подяку та визнання результатів роботи (28% респондентів у порівнянні з 2013 роком, коли цей фактор увійшов до трійки лідерів), гнучкий робочий графік (27% у порівнянні з 2006 роком, де цей фактор отримав 36%), цінності компанії (9%) тощо [33].

Дослідження у 2017 році свідчить, що 47% підприємств, які взяли участь в опитуванні впевнені, що особисте схвалення від керівника мотивує їхніх працівників, ще 45% підприємств використовують знижки на продукцію та послуги компанії в якості мотивації і 38% – покладаються на корпоративні свята як на стимулювання до більш ефективної роботи. На останньому місці з показником у 20% опинилися конкурси та змагання як мотивуючі заходи. Проміжні варіанти компонентів мотиваційних систем включали наступні варіанти: публічна подяка співробітнику (36%), курси, тренінги, особисті коучі (33%), регулярне інформування щодо актуальної ситуації в компанії та участь у важливих нарадах, можливість впливати на прийняття управлінських рішень (27%) тощо [63].

З лютого по березень 2018 року проходило дослідження в форматі інтернет-опитування, де взяли участь представники міжнародних компаній загальною кількістю 3114 фахівців та 486 роботодавців [62]. Вдалося виявити головні матеріальні та нематеріальні фактори мотивації. Отже, почнемо з матеріальних факторів – перше місце посідає гідна грошова винагорода – 93% респондентів, друге місце – бонуси за виконані цілі – 66%, і на третьому місці – 59% – медичне страхування. На останньому місці (20%) опинився такий мотиваційний фактор як покращення технічного оснащення робочого місця (комп'ютери, додаткові гаджети тощо). Інші відповіді щодо матеріальних мотиваційних факторів виглядають наступним чином: компенсація додаткового

професійного навчання чи мовних курсів (40%), надання автомобіля або компенсація витрат на транспорт (32%), компенсація харчування або ж організація безкоштовного харчування на роботі (31%), індивідуальні винагороди за стаж роботи, за досягнення, за відданість тощо (30%), часткова або повна компенсація фітнесу, басейну чи інших спортивних заходів (29%), позачергові вихідні з обов'язковою оплатою (24%) тощо [25].

Що ж стосується нематеріальних факторів мотивації співробітників, то основним для 63% респондентів є професійний розвиток, 60% мотивує особистість керівника, а 56% надихаються можливістю виконувати різнопланові та цікаві робочі задачі. Останнє, що люди цінують в якості мотиватора є відкрита та доброзичлива корпоративна культура – 42%. Також серед варіантів були ще можливість кар'єрного росту (55%), компетентний та ефективний управлінський склад компанії (55%), гнучкий графік роботи (54%), дотримання Work&Life Balance (49%), свобода у висловленні думок та пропозицій (46%), можливість працювати з дому (43%) тощо [25].

Також у 2018 році дослідниками [24] було проведене психологічне дослідження на вибірці в 63 працівника на приватному підприємстві України і ось що цікаво, так це те, що майже всі розуміють під мотивацією – грошові винагороди. Найбільш важливим мотивуючим фактором визначають рівень заробітної платні (84%), друге місце розділяють можливість професійного зростання (52%) та цікава робота, різнопланові й нестандартні робочі задачі (52%), на третьому місці – можливість самореалізації (36%). Тож, серед трійки домінуючих діючих мотиваційних факторів також є не матеріальні. На останньому місці найкращих стимулів до роботи опинилися позики – 12%. Серед інших варіантів стимулювання зустрічалися доплати за стаж роботи на підприємстві (35%), додаткове навчання (курси, тренінги, семінари, освіта) (35%), корпоративні свята (квитки в театри, кінотеатри, концерти; виїзди на природу; екскурсії, в тому числі і в інші міста) і отримання абонементу в спортзал чи басейн (32%), безкоштовна або часткова оплата путівок (28%),

оплата за проїзд до місця роботи (проїзний, обслуговування автомобіля) (26%), безкоштовні (за рахунок підприємства) обіди (16%) тощо [24, 66].

З наведених в даному підрозділі даних бачимо, що зарплатні очікування персоналу ростуть, а роботодавці, нажаль, не готові їм відповідати. Матеріальна мотивація на сьогоднішній день переважає в бажаннях і очікуваннях працівників організацій, але, якщо вже неможливо збільшити бонус чи заробітну платню, скористайтеся нематеріальними засобами мотивації, як то переконання співробітників, що вони небайдужі компанії, особисто кожен з них важливий для керівництва, оголошуйте подяку, публічно поздоровляйте кращих і дозвольте підлеглим впливати на стратегічні рішення, якщо це для них важливо.

Важливо визначити, що здійснивши аналіз різних теорій мотивації, ми дійшли висновку – стосовно підприємств в Україні слід проводити комплексні заходи для мотивації підвищення ефективності праці з врахуванням особливостей економічного стану, військових дій, інфляційних процесів, соціального оточення та інших чинників, які сьогодні мають вплив на кожну людину в нашій країні.

Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Для досягнення найкращого результату підприємством, різні види мотивації повинні використовуватися в сукупності. Треба пам'ятати, що існує індивідуальна мотивація окремо взятих працівників, які на це заслуговують і при цьому, у конкретної організації може і не бути визначеного раз і назавжди набору стимулів, але існуватиме система спрямованої мотивації.

1.3. Спрямована мотивація як чинник ефективної діяльності персоналу підприємства

Аналізуючи практико-орієнтовану літературу та досвід нашої практичної роботи, ми зіткнулися з тим, що велика кількість менеджерів (управлінців), не маючи спеціальної освіти, полюбляє використовувати психологічні положення відносно мотивації персоналу. З одного боку, нас це дуже тішить, а з іншого, дуже бентежить, адже потенціал психологічних знань використовується в обмеженому форматі, доступному для розуміння при поверхневому ознайомленні.

Вже давно, психофізіологічні дослідження свідчать, що мотивація залежить від біологічних механізмів, тобто процес стимулювання працівників незалежно від сфери діяльності є нероздільним з їхньою фізіологією. Мотивацію в біології трактують як активний стан мозкових структур або системно організовані збудження в центральній нервовій системі, які спонукають вищих тварин або людину до поведінки, спрямованої на задоволення своїх потреб [38].

Згідно з теоретичною концепцією П. Симонова, потреби, мотивація та збудження нервового апарату емоцій – це тісно пов'язані між собою самостійні ланки адаптивної поведінки, які мають різні центри у головному мозку[9]. В організмі людини об'єктивно існують потреби, які не залежать від свідомості, а мотивація – це усвідомлення цієї потреби, що призводить до формування цілей активності [50]. Розуміння змісту мотивацій – головний показник професійної майстерності керівника, адже знання про вчинки людей – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення. Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації. [16]

Коли ми згадуємо визначення феномену мотивації, то говоримо, що мотивація – це спрямування до чогось, спонукання та направлення. Але ми прагнемо говорити про таку систему мотивації, яку не треба визначати через спрямування, адже ефективна та добре обміркована система вже має бути спрямованою до певної мети, до необхідного результату. Спробуємо обґрунтувати нашу думку в створеному нами авторському визначенні мотивації, а саме спрямованій мотивації.

Тож, *спрямована мотивація* – це процесуальна система стимулюючих заходів, що призводить до необхідної та заздалегідь визначеної поведінки працівника.

Тобто, спрямована мотивація не спонукальний процес, який може або призвести до підвищення ефективності працівника або ні, в залежності від об'єктивних та суб'єктивних обставин. Спрямована мотивація має чітко визначений образ майбутнього бажаного результату і вибудовує систему заходів, які будь-якого працівника спонукають до конкретної поведінки.

Зараз, підприємства мають цілу низку невирішених проблем зі стимулювання ефективної праці персоналу. Розв'язання цих задач ґрунтується на поєднанні інтересів найманих працівників управлінського складу з одного боку і власників – з іншого. Наймані управлінці зацікавлені в отриманні своєчасної та гідної економічної, психологічної та кар'єрної винагороди за результати своєї діяльності. Інтереси власників, які наймають менеджерів, полягають у залученні найкращих управлінських кадрів, здатних забезпечити зростання продуктивності праці, ефективність використання ресурсів, формувати загальний позитивний імідж підприємства. [60]

Ефективність менеджменту – показник результативності управлінської діяльності, який визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які забезпечують їх впровадження [43]. Саме на підвищення результативності управлінських рішень і має бути спрямована мотивація управлінського персоналу сучасного підприємства.

Спрямована мотивація передбачає стимулювання працівників, через систему засобів спрямованих на виконання конкретних дій, формування матеріальної і моральної зацікавленості в підвищенні результативності праці.

І ми вважаємо, що проблеми з мотивацією сучасних працівників саме тому, що призначення мотивації праці розглядається, як робить це Ф. Урманов [60], наприклад, в тому, аби змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Ключове слово – змусити, а наша пропозиція спрямованої мотивації виключає можливість примусу. Тому мотивація праці персоналу, створення спрямованої мотивації, зокрема для управлінців, створення умов для зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями керівників підприємства.

Прагнемо продемонструвати, що спрямована мотивація має працювати як з управлінським персоналом підприємства, так і з виконавцями. Почнемо з управлінських кадрів, які потребують добре прорахованої стимуляції та заохочень до високих показників власної продуктивності на підприємстві.

Отже, як свідчить практика [11; 16; 17; 23; 57; 60], матеріальне стимулювання працівників, що виконують управлінські функції в організації найбільше цікавить даний контингент. Але, на сьогоднішній день, матеріальна мотивація набула ознак, здебільшого притаманних адміністративно-командній системі господарювання – через відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну функцію стимулювати – і перетворилась на звичайну надбавку до посадового окладу.

Основним чинником, який впливає на рівень заробітної плати працівника підприємства є результати його особистої діяльності, тому заробітна плата має бути максимально пов'язана з результатами діяльності конкретного працівника. Наприклад, якщо показником професійної діяльності керівника відділу продажів є торговельний оборот компанії, то доцільно його заробітну плату пов'язати безпосередньо з рівнем цього обороту. Таким чином підвищується

особиста відповідальність працівника та результативність його управлінської діяльності. У практиці управління американських компаній «Ford Motor Company» і «General Motors» застосовують різні методи матеріальної мотивації праці. Зокрема, використовують систему заробітної плати за якої поряд з оплатою праці відповідно до посадових окладів, працівники управлінського персоналу отримують частину прибутку компанії, що стає додатковим чинником зростання як прибутковості компанії, так і власного добробуту працівників [60, 99].

Різновидом подібної тарифної системи оплати праці є грейдингова система (грейдинг (grading) з англійської перекладається як класифікація, сортування, упорядкування), тобто така система оплати праці за якої відбувається позиціонування посад, розподіл їх в єдиній ієрархічній структурі відповідно до цінності даної посади для підприємства. Грейдингова система оплати праці успішно застосовується в Україні компанією «4Smart» [60].

Суттєвою складовою матеріальної мотивації є премії, роль яких стимулювати персонал працювати більш ефективно. Премії можуть бути як індивідуального так і колективного характеру. Індивідуальні премії це премії за виконання і перевиконання особистого плану конкретним працівником [28].

Особливо важливі з точки зору командобудування (тимбілдингу) – командні (колективні) премії, коли преміювання працівника відбувається не тільки за особисті досягнення а й додатково, за виконання показників всією командою. Така система преміювання стимулює працівників не тільки виконувати особисті показники, а й допомагати виконувати їх іншим членам команди [60].

Проектні премії призначаються за досягнення цілей проекту. Вони можуть бути як індивідуального характеру, для кожного учасника проекту, так і для всієї команди, яка втілювала проект. Проектні премії доцільно запроваджувати при реалізації стратегічних проектів, при цьому, при встановленні максимальних цілей і винагорода має бути відповідною. В сучасних умовах саме мотивація, через створення працівникові можливостей

реалізуватися як фахівцю та особистості, здатна втримати креативних і перспективних управлінських працівників на підприємствах [39].

Але треба пам'ятати, що матеріальна спрямована мотивація це ще не все, адже вкрай важливо, аби кожен співробітник відчував свою потрібність в організації, важливість власної праці та обсяги вкладу у загальну справу. Якщо ж ці фактори відсутні, не на належному рівні ведеться мотивація та контроль діяльності підприємства, немає науково обґрунтованої системи планування, організації соціально-економічного захисту працівників, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів – все це призводить до зневіри персоналу, втрати бажання якісно виконувати свою роботу, а часом до пошуку нового місця, де їх належно оцінюватимуть. А це все спричинює виникнення загроз економічній безпеці діяльності підприємства на мікрорівні, які, крім того, залежать від зовнішньої політики держави, розвитку економіки на макрорівні, рейтингу ведення державою бізнесу.

Пропонуємо звернути увагу, що значну роль у формуванні кваліфікованих управлінських кадрів відіграє нематеріальна мотивація, складовими якої є: гуманізація праці; розвиток виробничої демократії; планування кар'єри; регулювання робочого часу; інформованість колективу тощо. Для практичної діяльності підприємств пропонується широке коло заходів нематеріальної мотивації праці втілення яких не потребує значних фінансових затрат, а результати їх застосування можуть бути достатньо високими. Завдяки використанню прийомів нематеріальної мотивації значно підвищується лояльність працівників, формується почуття гідності, поваги до підприємства, до його цінностей [57].

Складовими нематеріальної мотивації можуть бути [60]:

- усна подяка за виконану роботу;
- привселюдне визнання особистого внеску працівника;
- присвоєння звання «кращий працівник»;
- надання більших повноважень на робочому місці;
- можливість брати участь в управлінні підприємством;

- запрошення на обід з ТОП-менеджментом;
- гнучкий графік роботи;
- лист з подякою батькам, навчальному закладу, в школу дітей;
- додаткове навчання за рахунок підприємства та ін.

При формуванні системи мотивації на підприємстві слід враховувати певні принципи, а саме [13]:

1. Розмір винагороди – має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника;
2. Зв'язок винагороди з результатами особистої праці – працівник має знати, яку винагороду він отримає за результатами своєї праці;
3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу – винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;
4. Терміновість отримання винагороди – винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату;
5. Значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника;
6. Зрозумілість винагороди – порядок визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику підприємства і бути з його позицій справедливими.
7. Стимулююча роль винагороди – винагорода має стимулювати подальшу активізацію професійної діяльності працівника, зростання її ефективності.

Далі звертаємо увагу на спрямовану мотивацію для звичайних працівників підприємства, адже керівництва, персонал є найбільш цінним ресурсом.

Мотивація персоналу є одним із найважливіших факторів, що впливають на розвиток підприємства в цілому. Високий ступінь вмотивованості підлеглих нинішні керівники найбільше цінують серед внутрішніх факторів підвищення конкурентоздатності своєї діяльності [19].

Проте варто відмітити, що мотивація персоналу на підприємстві у сучасних умовах зазнала істотних змін: вагомого значення набули соціально-економічні й соціально-психологічні методи управління персоналом на відміну від адміністративних; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей [26].

Мотивація працівників має здійснюватись комплексно та системно. Мотивацію персоналу слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як складову, як підсистему корпоративної культури підприємства. Ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена у досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше вмотивована до ефективної праці [19]. Зауважимо, що про це варто пам'ятати, коли працювати над системою спрямованої мотивації як чинника ефективної діяльності персоналу підприємства.

Варто пам'ятати, що під час розроблення системи мотивації найбільш поширеною помилкою є її розроблення на тривалий термін [18]. У цьому випадку з часом вона перетворюється на систему заохочень, яка передбачає винагороду за вже досягнуті результати, водночас як система мотивації покликана мотивувати персонал до досягнення цілей, визначених завдань, подолання труднощів. Тому необхідно періодично переглядати системи мотивації. У процесі розроблення нової програми необхідно враховувати недоліки, помилки, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати нові цілі та завдання [31].

На основі критичного аналізу наукових праць [22], ми виділили завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою спрямованої мотивації:

- визнання праці співробітників, які досягли високих результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

- демонстрація схвального відношення підприємства до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Відразу ж окреслимо й основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих [14]:

- неочевидність мотивів поведінки людини;
- мінливість мотиваційного процесу;
- відмінності мотиваційних структур працівників;
- наявність безлічі шляхів і способів задоволення кожної окремої потреби людини;
- взаємозалежність робіт в організаціях, недостатня інформованість про результати роботи співробітників, часті зміни в службових обов'язках внаслідок вдосконалення технології;
- люди, їх потреби, мотиви, інтереси знаходяться не на першому місці в керівництва. [22]

Підсумовуючи, зауважимо, що чим краще узгоджена система мотивації персоналу, тим активніше працівники досягатимуть результатів, направлених на реалізацію потреб підприємства. На сьогодні очевидно, що потрібні нові механізми і інструменти, які б створили могутні стимули для продуктивної, якісної праці і максимальної реалізації потенційних здібностей людини. Тому подальша робота в напрямі спрямованої мотивації допоможе розробити щось на кшталт універсальної системи, яка б виступала чинником ефективної діяльності персоналу підприємства, як управлінців так і виконавців.

РОЗДІЛ 2

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СПРЯМОВАНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організація та методи проведення психологічного експериментального дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства

В якості бази проведення емпіричного дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства ми обрали підприємство з яким працюємо, а саме ТОВ ЗНА «Лідер Електрик». На сьогоднішній день все більше промислових підприємств прагнуть до безперервній роботи свого виробництва, основою якої є якісне електрообладнання. Так як завод ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» успішно співпрацює з українськими та зарубіжними підприємствами в різних галузях промисловості, для задоволення потреб компанії ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» готовий здійснити:

- виробництво якісного низьковольтного і високовольтного електроустаткування;
- розробку нових технологій в сфері регульованого частотного електроприводу, тиристорно-дросельних перетворювачів, а також релейно-контакторного управління;
- виконання комплексу електротехнічних послуг.

ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» з 2007р. займає лідируючі позиції на ринку виробництва в області електроенергетики. За період роботи завод не має рекламаций, що свідчить про якість виробленої продукції і надійної репутації підприємства. Вся продукція виготовляється в контрольованих умовах,

встановлених Системою менеджменту якості, що функціонує відповідно до вимог ISO 9001: 2009.

ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» має успішний досвід поставок низьковольтного і високовольтного устаткування, а також виконання електротехнічних послуг на підприємства наступних країн: Російська Федерація, Білорусь, Молдова, Грузія, Латвія, Туркменістан, Азербайджан, Вірменія та ін.

Для ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» дуже важлива думка і побажання Замовника. Завод своїм клієнтам має можливість запропонувати різні оптимальні рішення при виготовленні електрообладнання. Індивідуальний підхід до Замовника дозволяє підібрати прийнятний варіант обладнання, який підійде як за якістю, так і за ціною.

Вся продукція підприємства комплектується апаратурою поточного року випуску від заводів-виробників, що надасть замовнику можливість отримати нове електрообладнання і скоротити витрати на капітальний ремонт.

Хотілося б відзначити, що конструкторське бюро ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» використовує в розробці електрообладнання високоякісні комплектуючі та матеріали як від українських, так і зарубіжних виробників: Siemens, Schneider Electric, ABB, Eaton та ін.

ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» гарантує безперебійну працездатність електрообладнання протягом 12 місяців з дня введення його в експлуатацію, що визначає відповідальність підприємства за встановлене обладнання перед Замовником.

Одним з напрямків діяльності ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» також є виконання комплексу електротехнічних послуг, а саме:

- проектування, розробка технічної документації для виготовлення і впровадження високовольтного і низьковольтного електрообладнання;
- виконання електромонтажних, налагоджувальних і ремонтних робіт;
- реконструкція та модернізація об'єктів «під ключ».

Для здійснення робіт ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» має всі необхідні ліцензії та дозволи, що говорить про високий рівень виконуваних робіт.

Комплекс гарантійних і післягарантійних зобов'язань, в тому числі сервісне обслуговування, дозволить замовнику бути впевненими в надані послуги. Сервісне обслуговування включає в себе:

- профілактичний огляд;
- поточний і капітальний ремонт;
- модернізацію обладнання;
- постачання запасних частин.

Таким чином, ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» для безперебійної роботи замовника готовий надати якісне електрообладнання та виконати комплекс електротехнічних послуг.

Отже, підприємство має власну історію, динамічний розвиток та пережило певні зміни на етапах своєї життєдіяльності.

На сьогоднішній день, загальна кількість працівників складає 72 особи, серед яких, чоловіків – 55 осіб, жінок – 17 осіб.

Приватне акціонерне товариство ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» має наступні підрозділи:

- АУП – адміністративно-управлінський персонал
- Дільниця периферійного обслуговування
- Господарська служба
- ІТП – інженерно-технічний персонал
- Монтажно-будівельна дільниця

Таблиця 2.2

Розподіл чисельності персоналу за підрозділами підприємства

підрозділ	<i>МБД</i>	<i>АУП</i>	<i>Господарська служба</i>	<i>ДПО</i>	<i>ІТП</i>	всього
кількість	24	12	6	17	13	72
респонденти	20	2	5	15	9	51

В нашому дослідженні взяли участь 51 особа, розподіл респондентів за підрозділами можна побачити в таблиці 2.2.

В експериментальному дослідженні впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства ми використовували такі емпіричні методи як: модифікована анкета «Аналіз мотиваційних факторів» (див. Додаток А), складеної на основі двох анкет для визначення існуючою структури мотивації та бажаної для працівників підприємства «Анкета для аналізу мотиваційних чинників і потреб» [1] та «Анкета вивчення заохочень» [2]; діагностичний тест «Мотиваційний профіль» (див. Додаток Б), розроблений та апробований Ш. Річі та П. Мартіном [51].

Отже, наше дослідження проходило в декілька етапів, і на *I етапі* емпіричного дослідження ми провели модифіковану анкету «Аналіз мотиваційних факторів» та тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна; на *II етапі* ми впровадили зміни, тобто ввели елемент спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства; на *III етапі* емпіричного дослідження ми повторно провели модифіковану анкету «Аналіз мотиваційних факторів» та тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна і дослідили вплив спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства.

Отже, першою була запропонована модифікована анкета «Аналіз мотиваційних факторів», складена на основі двох анкет для визначення існуючою структури мотивації та бажаної для працівників підприємства «Анкета для аналізу мотиваційних чинників і потреб» [1] та «Анкета вивчення заохочень» [2].

Респондентам пропонувалася наступна інструкція: «Просимо Вас відповісти на ряд питань, що стосуються Вашої роботи. Зіставлення Ваших відповідей з думками інших співробітників дозволить зробити правильні висновки про мотивацію Вас як співробітників нашого підприємства. Але це, звичайно, залежить від щирості, точності і повноти Ваших відповідей. Ми

просимо мати на увазі, що думка кожного окремого працівника не буде оголошена. Анкета анонімна, прізвище та ім'я вказувати не потрібно.

Ваші можливі відповіді в більшості випадків надруковані в анкеті. Потрібно виділити ті пункти, які висловлюють Ваші думки. Якщо відповідь не надруковано або якщо жодна з надрукованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть відповідь самі.

Дякую за Ваші щирі відповіді!»

Далі респондентам було запропоновано діагностичний тест «Мотиваційний профіль», розроблений та апробований Ш. Річі та П. Мартіном. Отже, досліджувані мали наступну інструкцію: «Для отримання найкращих результатів на питання слід відповідати швидко, не роздумуючи довго. Ваша перша, можливо, не цілком усвідомлена відповідь, ймовірно, і є найбільш правильним відображенням Ваших справжніх почуттів.

Відповіді на всі питання «Мотиваційного профілю» забере у вас приблизно одну годину.

Слід уважно читати кожне твердження опитувальника і вписувати свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей. Слідкуйте за тим, щоб всі 11 балів були розподілені між чотирма запропонованими в кожному питанні твердженнями (A-D).

Вам потрібно розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного з тверджень, позначеними літерами (a), (b), (c) та (d). Всього тверджень 33, отже, виходить в цілому 363 бали. Якщо вам здається, що один з факторів найбільш важливий для вас, оцініть його у 11 балів; якщо ж ви вважаєте його зовсім не істотним, не давайте йому жодного балу; в інших випадках постарайтеся на власний розсуд розподілити всі 11 балів між чотирма запропонованими в кожному твердженні факторами. Слідкуйте за тим, щоб були присуджені всі 11 балів».

Отже, переходимо до аналізу та узагальнення отриманих результатів дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства.

2.2. Інтерпретація та змістовне узагальнення отриманих результатів дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства

Почнемо з аналізу модифікованої нами анкети «Аналіз мотиваційних факторів», в якій містилися питання для визначення домінуючих на даний час потреб та мотивів працівників підприємства. Пропонуємо зведену таблицю відповідей (табл. 2.3):

Таблиця 2.3.

Результати відповіді на питання «Який фактор в даний час визначає Вашу роботу на підприємстві?»

Який фактор в даний час визначає Вашу роботу на підприємстві?	кількість відповідей	%
стабільність і впевненість у майбутньому	36	16,4
необхідність десь заробляти на життя	32	14,5
прагнення реалізувати свій потенціал	9	4,1
неможливість знайти більш високооплачувану роботу	35	15,9
висока заробітна платня	3	1,4
можливість професійного росту	9	4,1
важко відповісти	33	15,0
мені подобається моя робота і колектив	19	8,6
престижність і авторитет підприємства	6	2,7
сила звички	38	17,3

Для наочності пропонуємо гістограму (рис. 2.10), де відображено дані у відсоткових показниках. Отже, ми бачимо, що 17,3% респондентів в даний час працюють на підприємстві за силою звички, 16,4% вбачають стабільність та впевненість у своєму майбутньому разом з компанією, 15,9% не можуть знайти іншу, більш високооплачувану роботу. Ну що ж, вийшла не мотивуюча картина.

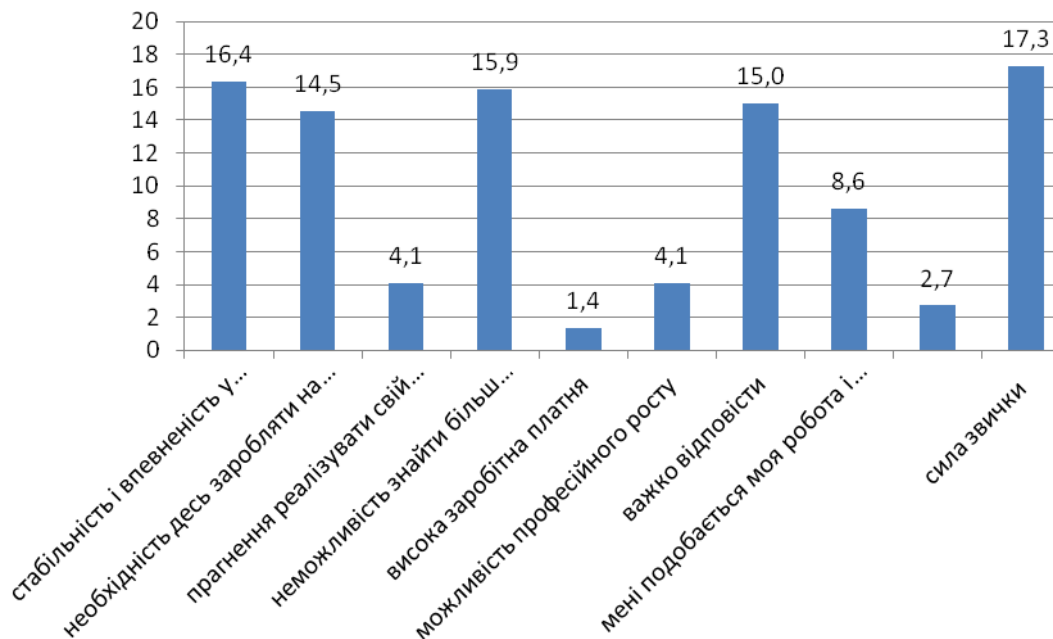


Рис. 2.10. Результати відповіді на питання «Який фактор в даний час визначає Вашу роботу на підприємстві?»

Наступне питання, яке було запропоновано персоналу підприємства стосувалося найважливіших, з точки зору самих співробітників, факторів мотивації. Результати в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Результати відповіді на питання «Будь ласка, виберіть найбільш важливі особисто для Вас мотивуючі фактори»

Будь ласка, виберіть найбільш важливі особисто для Вас мотивуючі фактори	кількість відповідей	%
Рівень доходів (зарплата)	51	29,5
Можливість професійного зростання	9	5,2
Цікава робота	9	5,2
Можливість самореалізації	9	5,2
Близькість офісу до дому	35	20,2
Відносини з безпосереднім керівником	20	11,6
Можливість управляти людьми	2	1,2
Низька напруженість праці	38	22,0

Знову ми бачимо домінування матеріальної стимуляції у респондентів, усіх без виключення! Якби ми обрали інший метод обчислення, то даний показник був би 100%, адже усі працівники зазначили це у своїх відповідях.

На гістограмі (рис. 2.11) добре видно, що на другому місці низька напруженість праці як мотивуючий фактор. Згадуємо наші теоретичні надбання, де зазначено, що однією з основних рис сучасних працюючих людей є бажання працювати мало, а отримувати багато, що й підтверджується експериментальним дослідженням.

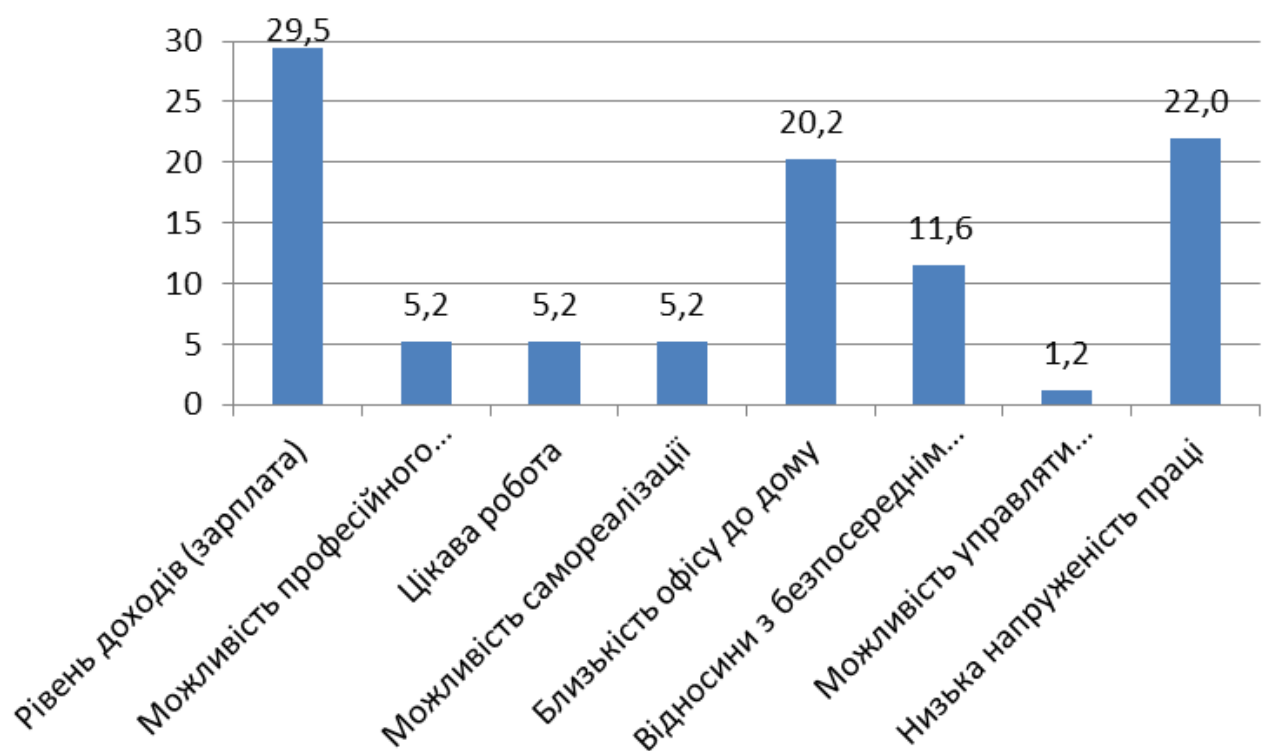


Рис. 2.11. Результати відповіді на питання «Будь ласка, виберіть найбільш важливі особисто для Вас мотивуючі фактори»

Далі ми питали про заохочення і такі одноголосні відповіді отримали (табл. 2.4):

Таблиця 2.5

Результати відповіді на питання «Будь ласка, згадайте один-два приклади заохочення Вас компанією, які Ви розцінили як найефективніші і позитивні»

Будь ласка, згадайте один-два приклади заохочення Вас компанією, які Ви розцінили як найефективніші і позитивні	кількість відповідей	%
відсутні	51	100

Отже, підприємство зовсім не використовує мотиваційні програми, аби заохотити власних співробітників, але ми знаємо, що це абсолютно не так, і керівництво організації використовує окремо сплановані стимулюючі заходи.

Наступне питання було уточнююче, ми прагнули визначити які саме мотиваційні заходи очікують від підприємства співробітники. Результати представлені в табл. 2.6 та відображено на гістограмі (рис. 2.12).

Таблиця 2.6

Результати відповіді на питання «Який з видів мотивації Вас зацікавить в першу чергу?»

Який з видів мотивації Вас зацікавить в першу чергу? Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас	кількість відповідей	%
Доплати	51	14,8
Доплати на оздоровлення	41	11,9
Страхування	51	14,8
Доплати за стаж роботи на підприємстві	48	13,9
Навчання	9	2,6
Корпоративні свята	23	6,7
Спорт	12	3,5
Безкоштовна або часткова оплата пугівок	50	14,5
Оплата за проїзд	8	2,3
Безкоштовні обіди	49	14,2
Позики	3	0,9

Знову ми не здивовані, адже матеріальна мотивація переважає і всі респонденти вказали, що найважливішими для них будуть грошові доплати та страхування за рахунок підприємства (усі 51 респондент це зазначили) і лише один відмовився б від безкоштовної або частково оплаченої путівки (50 респондентів). Найнепопулярнішим мотиватором є позики – лише 0,9%, мабуть тому, що позичальник забов'язаний буде позику віддати.

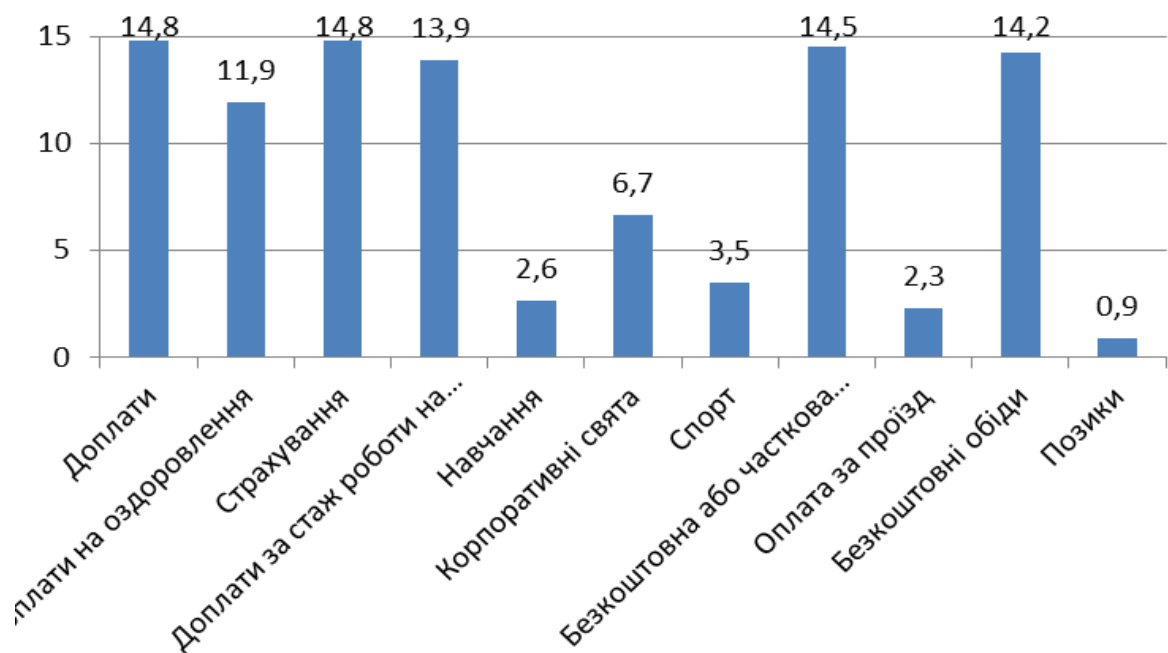


Рис. 2.12. Результати відповіді на питання «Який з видів мотивації Вас зацікавить в першу чергу?»

Далі переходимо до аналізу іншої методики. Отже, «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна висвітлює дванадцять потреб:

1. Потреба у високій заробітній платі і матеріальній винагороді; бажання мати роботу з хорошим набором пільг та надбавок.
2. Потреба в хороших умовах роботи і комфортним оточенням.
3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи.

4. Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легка ступінь довіри, тісних зв'язків з колегами.

5. Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини, мала кількість колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості.

6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення і успіхи.

7. Потреба ставити для себе сміливі складні цілі і досягати їх.

8. Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості.

9. Потреба в різноманітності, перервах і стимуляції; прагнення уникати рутини (нудьги).

10. Потреба бути креативним, аналітиком, думаючим працівником, відкритим для нових ідей.

11. Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку як особистості.

12. Потреба у відчутті затребуваності в цікавій суспільно корисній праці.

Для зручності, ми скоротили назви мотиваційних потреб та назвали їх більш коротко, але сутності це не змінило та в повній мірі відображає кожна з описаних вище пунктів:

- 1) матеріальне заохочення;
- 2) належні умови праці;
- 3) структуризація праці;
- 4) легке спілкування;
- 5) тісні взаємостосунки;
- 6) повага заслуг;
- 7) складні завдання;
- 8) впливовість і влада;
- 9) різноманітність роботи;
- 10) творчість;
- 11) самовдосконалення;

12) суспільно корисна праця.

Саме такі визначення можна буде спостерігати в зведених таблицях даних. І пропонуємо до уваги таблицю 2.7, де відображено результати за діагностичним тестом «Мотиваційний профіль», розроблений та апробований Ш. Річі та П. Мартіном.

Таблиця 2.7.

Результати тесту «Мотиваційний профіль», Ш. Річі та П. Мартін

у %

потреби респонденти	матеріальне заохочення	умови праці	структ уризація праці	легке спілку вання	тісні взаємос тосунки	повага заслуг	складні завдання	влад а	різноман ітність роботи	твор чіст ь	самовд оскона лення	кори сть
МДБ	26,3	24,3	7,3	7	4,6	4,8	2,8	7,4	5,1	3	2,1	5,3
АУП	19,9	13,3	6,1	5,8	1,6	9,3	1,2	18,4	3,5	8,3	7,7	4,9
ГС	22,6	20,4	11,9	10,6	10,9	5,6	0,8	1,2	1,4	4,6	4,3	5,7
ДПО	26,1	28,2	13,4	2,3	1,9	5,6	1,6	3,4	1,6	6,6	7,1	2,2
ІТП	15,6	5,5	10,5	1,3	1,3	5,1	6,8	4,1	10,6	13,1	15,5	10,6
Загальний показник	22,1	18,34	9,84	5,4	4,06	6,08	2,64	6,9	4,44	7,12	7,34	5,74

Для наочності отриманих даних, пропонуємо гістограму, де відображено загальний показник у % домінуючих мотивів персоналу підприємства (рис.2.13).

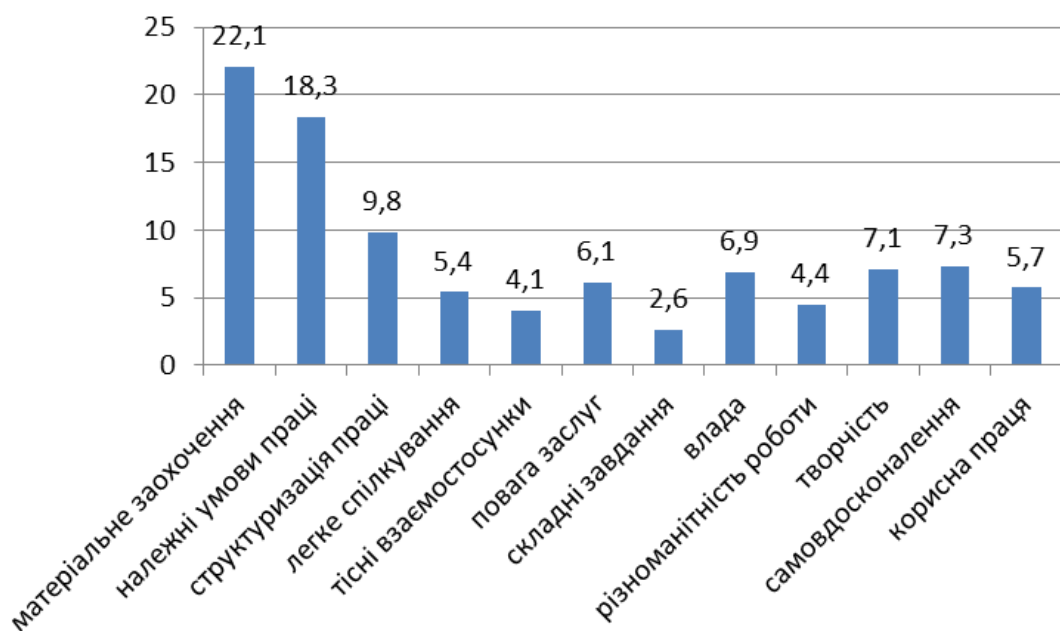


Рис. 2.13. Узагальнені результати тесту «Мотиваційний профіль», Ш. Річі та П. Мартін

Отже ми бачимо, що матеріальне заохочення є важливим для більшості респондентів, адже даний мотив переважав у респондентів кожної групи, тобто представників кожного структурного підрозділу, і в загальному висновку також має найвищий показник – 22,1% усіх відповідей.

На другому місці за значущістю виступає мотив належні умови праці – 18,3%, що також зазначили представники кожного підрозділу окрім інженерно-технічного персоналу, для них є важливіші мотиви.

Далі, зі значним відривом є мотив структуризації праці, вочевидь, співробітники не задоволені існуючим положенням справ і тим, як саме структурується робота, робочий час, які існують правила тощо. Тож, 9,8% респондентів вбачають мотивуючим для себе структурування роботи та зниження невизначеності.

Останнє місце серед мотивів займає мотив складності завдань – лише 2,6% респондентів мотивуються зухвалими складними цілями на роботі. І це корелює з результатами попередньої методики, де 22% відповідей було про те, що низька напруженість праці виступає найбільш важливим мотивуючим фактором.

Отже, завдяки даному етапу нашого емпіричного дослідження, ми розуміємо що треба внести до моделі спрямованої мотивації такі складові як: матеріальні стимули, адже вони стоять на першому місці, стимули сприятливих умов праці – друге за значимістю, моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, стимули соціальної користі та соціальної відповідальності, а також психологічного клімату в колективі, бо даних позицій працівники взагалі не обирають або ж звертають на них мінімальну увагу.

Отож, виявлено, що в умовах сьогодення найвагомішими є матеріальні стимули. Це додатково підтверджується результатами досліджень більшості науковців, які займаються проблематикою мотивації праці персоналу [3; 21; 32; 36; 55; 68]. Проте рівень застосування матеріальних стимулів на українських підприємствах залишається незначним [4; 53; 57]. Це здебільшого проявляється

у низькому рівні заробітної плати працівників, незначних обсягах заохочувальних та компенсаційних виплат, премій та винагород, що виплачуються працівникам підприємства.

Такі висновки підтверджують не лише дослідження інших науковців, але й державні статистичні дані по Україні [46], зокрема за підсумками року, 0,6 млн. працівників вітчизняних підприємств (5,6 % від їх середньооблікової чисельності) мали нарахування у межах мінімальної заробітної плати.

Важливими, але водночас недостатньо задіяними, залишаються моральні стимули. Зазначимо, що на рівні підприємств моральні стимули більшою мірою використовуються обмежено, зокрема у формі похвали працівника серед колег. На рівні держави це питання вирішується відзначенням державними нагородами працівників підприємств, але й досі такі відзнаки не дуже поширені. Таким чином, мало коштовні з погляду витрат фінансових ресурсів моральні стимули не набули широкого застосування у практиці спрямованої мотивації персоналу українських підприємств.

Стимули професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу переважно не застосовуються комплексно, що зумовлено їх неналежним фінансуванням. Так, професійним навчанням на підприємствах в Україні за підсумками року було охоплено 11,2 % від облікової кількості штатних працівників [8].

Дослідження стимулів сприятливих умов праці працівників показало, що на більшості підприємств за підсумками року, понад чверть персоналу працювала в умовах, які не відповідали санітарно-гігієнічним нормам [8]. Подекуди було зафіксовано випадки виробничого травматизму працівників.

Отже, проаналізувавши дані першого етапу нашого емпіричного дослідження, ми перейшли до реалізації другого етапу, на якому запровадили протягом двох місяців програму спрямованої мотивації персоналу підприємства ПрАТ СМЕП «Символ».

Оскільки ми знаємо, що за результатами анкети «Аналіз мотиваційних факторів» – 29,5% від загальної кількості та «Анкети вивчення заохочень» (Ш. Річі та П. Мартін) – 22,1% від загальної кількості вважають матеріальну

мотивацію в образі заробітної платні, доплат, бонусів тощо, найкращим чинником підвищення їхньої працеспроможності, а керівництво підприємства не готове вкладати значних коштів на даному етапі в мотивацію, то ми вирішили запровадити дуже цікаві заходи, без особливих витрат. Ще ми знали, що 18,3% від усіх мотивуючих потреб було віддано належним умовам праці, то теж вирішили не залишати це поза увагою. А ще 14,5% (майже на тому самому рівні що й доплати до зарплати) відповідей стосувалися бажання отримати путівку від підприємства, а 14,2% – безкоштовні обіди. І, звичайно, ми пам'ятали про низькі показники складних завдань – 2,6% (при мотивації – низька напруженість праці в 22%), тісні взаємостосунки з колегами – 4,1%, різноманіть робочих завдань – 4,4%, спілкування з колегами – 5,1% та суспільно корисна праця – 5,7%.

Отож, наше перше нововведення стосувалося обідів, але не безкоштовних, як хотілося персоналу, а об'єднаних. Тож, з початком нового місяця усі співробітники, усіх структурних підрозділів, і адміністрація також, мали обідати разом, в один і той самий час в одному приміщенні. Даний спрямований мотиваційний елемент ми назвали «Обідаймо разом!». Зауважимо, що перші два тижні даний захід сприймався ворожо, але по закінченню двох місяців, всі продовжували збиратися разом без нагадувань чи погроз. Даний елемент спрямованої мотивації ми ввели задля підвищення рівня спілкування, стосунків в колективі, дружбі в кінці кінців, ну і частково виконуючи бажання персоналу.

Наступний захід було оприлюднено через тиждень після першого нововведення, і стосувався від матеріальної винагороди за раціоналізаторську пропозицію щодо покращення безпосередньої діяльності підприємства. Всі були ознайомлені з сутністю пропозиції та умовами винагороди. Договір з підприємством не дає можливості розголошувати суму коштів, яка була обіцяна, але зазначимо, що вона дуже суттєва. Ми ввели цей елемент спрямованої мотивації, аби подолати бажання нічого не робити, тобто не напружуватися на робочому місці, але бажати мати високий рівень заробітку.

Ще через тиждень запропонували участь в суспільно-корисному проекті «Прибери сміття в парку». Ми самі вигадали цей проект і внесли пропозицію прибрати в найближчому до підприємства парку. У вихідний день, в першій половині дня бажаючі зібралися в парку та отримали таке завдання, де мали об'єднатися з кимось в пару та зібрати якомога більше сміття за визначений строк, у підсумку результатів змагання, переможці отримують безкоштовну путівку (сплачену підприємством) в кіно. Зауважимо, що цей захід так сподобався, що було вирішено проводити його кожен місяць! Даний елемент спрямованої мотивації було запроваджено з метою підвищення потреби та цінності суспільно корисної праці.

І ще через тиждень останній вже елемент, було запропоновано покращити умови праці. Для цього кожен структурний підрозділ складав списки, де кожен працівник міг внести перелік того, що потребувало покращення, заміни, придбання тощо. І була поставлена умова – якщо відділ в цілому зможе за місяць покращити свої робочі показники на 15%, то вони отримують одну річ, сплачену коштом підприємства, зі свого переліку. Даний елемент введений, аби дійсно покращити умови праці, підвищити рівень бажання працювати,

Після завершення другого місяця від початку введення останнього елементу міні-програми спрямованої мотивації, ми розпочали третій етап нашого емпіричного дослідження. Отже, ми повторно провели модифіковану анкету «Аналіз мотиваційних факторів» та тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна і дослідили вплив спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства.

В таблиці 2.8. представлено зведені дані у відсотковому співвідношенні за результатами відповідей модифікованої анкети «Аналіз мотиваційних факторів» після реалізації елементів програми спрямованої мотивації на ТОВ ЗНА «Лідер Електрик».

Таблиця 2.8

Результати відповіді на питання «Який фактор в даний час визначає Вашу роботу на підприємстві?» після реалізації елементів спрямованої мотивації у %

Який фактор в даний час визначає Вашу роботу на підприємстві?	кількість відповідей	%
стабільність і впевненість у майбутньому	39	20,1
необхідність десь заробляти на життя	30	15,5
прагнення реалізувати свій потенціал	10	5,2
неможливість знайти більш високооплачувану роботу	15	7,7
висока заробітна платня	3	1,5
можливість професійного росту	9	4,6
важко відповісти	13	6,7
мені подобається моя робота і колектив	46	23,7
престижність і авторитет підприємства	6	3,1
сила звички	14	7,2
турбота керівництва	9	4,6

І візуалізація табличних даних на рисунку 2.5:

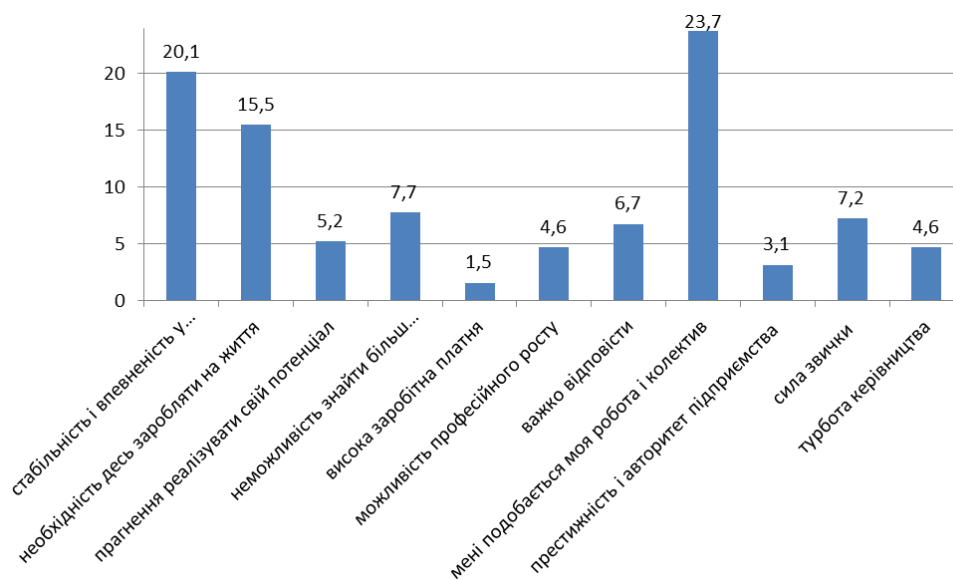


Рис. 2.14. Результати відповіді на питання «Який фактор в даний час визначає Вашу роботу на підприємстві?» після реалізації елементів спрямованої мотивації

Для унаочнення результатів таблиці 2.8. пропонуємо гістограму (рис. 2.5.), де хочемо звернути увагу, з'являється новий показник, якого раніше не було серед факторів, що визначають роботу на підприємстві. І хоча показник і не великий, в 4,6% від загальних відповідей, та все ж він напрочуд важливий! Можемо припустити, що елементи реалізації спрямованої мотивації здійснили такий ефект.

І ще нас вразили відповіді на таке запитання «Будь ласка, згадайте один-два приклади заохочення Вас компанією, які Ви розцінили як найефективніші і позитивні». Таблиця 2.9. свідчить, що майже всі розцінили впровадження елементів спрямованої мотивації як увагу з боку керівництва та турботу про себе. Навіть дехто написав в заохочувальних заходах – премії, хоча вони виплачувалися в звичайному режимі, все як і завжди, додатково ніхто не преміювався.

Таблиця 2.9

Результати відповіді на питання «Будь ласка, згадайте один-два приклади заохочення Вас компанією, які Ви розцінили як найефективніші і позитивні» після реалізації елементів спрямованої мотивації

Будь ласка, згадайте один-два приклади заохочення Вас компанією, які Ви розцінили як найефективніші і позитивні:	кількість відповідей	%
відсутні	8	14,3
загальні обіди	11	19,6
білети в кіно	4	7,1
нове устаткування в кабінет	9	16,1
увага з боку керівництва	8	14,3
премії	10	17,9
можливість спілкуватися	6	10,7

Інші питання модифікованої анкети «Аналіз мотиваційних факторів» для визначення існуючої та бажаної структури мотивації для працівників підприємства ми наводити не будемо, оскільки вони стосувалися бажаних мотиваційних потреб, які в загалом не змінилися, люди залишили хотіти того

самого. Різниця у відповідях становила близько 1-2%, що ми вважаємо не суттєвим для повторення вже представленої інформації.

А ось що змінилося, ми пропонуємо в табл. 2.10. зведені дані у відсотках, після реалізації елементів програми спрямованої мотивації та заповнення тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна

Таблиця 2.10

**Результати тесту «Мотиваційний профіль», Ш. Річі та П. Мартін
після реалізації елементів спрямованої мотивації
у %**

потреби	<i>заохочення</i>	<i>належні умови праці</i>	<i>структуризація праці</i>	<i>спілкування</i>	<i>тісні взаємостосунки</i>	<i>повага</i>	<i>складні завдання</i>	<i>влада</i>	<i>різноманітність роботи</i>	<i>творчість</i>	<i>самовдосконалення</i>	<i>корисна праця</i>
респонденти												
МДБ	20,1	17,5	9,3	10,3	14,1	4,2	2,1	3,4	5,9	3,6	3,2	6,3
АУП	19,1	14,3	7,1	8,8	3,8	8,1	1,2	10,1	3,5	5,3	9,2	9,5
ГС	20,4	21,7	11,9	10,6	11,6	7,6	0,8	1,2	1,4	2,3	4,3	6,2
ДПО	24,5	25,5	12,9	2,3	6,9	7,4	1,6	2,6	1,2	4,6	7,8	2,7
ІПІ	13,3	9,5	10,5	1,3	5,9	7,1	6,8	3,4	8,2	9,7	13,7	10,6
Загальний показник	19,5	17,7	10,3	6,7	8,5	6,9	2,5	4,1	4,0	5,1	7,6	7,1

І гістограма (рис. 2.15.), що унаочнює таблицю 2.10. та свідчить про те, що матеріальне заохочення залишається на першому місці серед визначальних мотиваційних компонентів – 19,5%, на другому місці – 17,7% – належні умови праці, далі йдуть – 10,3% – структуризація праці, потім – 8,5% – тісні взаємостосунки в колективі, 7,6% – самовдосконалення і так далі, а на останньому місці знову опинився мотив складності праці – 2,5% від кількості всіх відповідей респондентів.

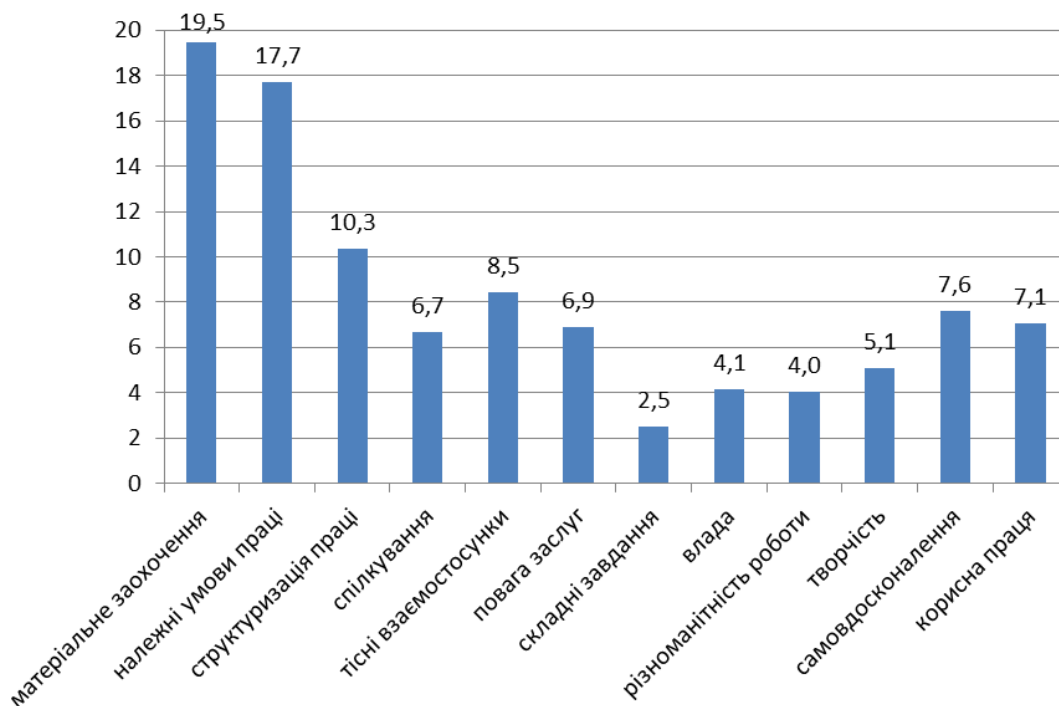


Рис. 2.15. Результати тесту «Мотиваційний профіль», Ш. Річі та П. Мартін після реалізації елементів спрямованої мотивації

Тепер хочемо продемонструвати наочну ефективність використаних елементів програми спрямованої мотивації (рис. 2.16. та рис.2.17.).

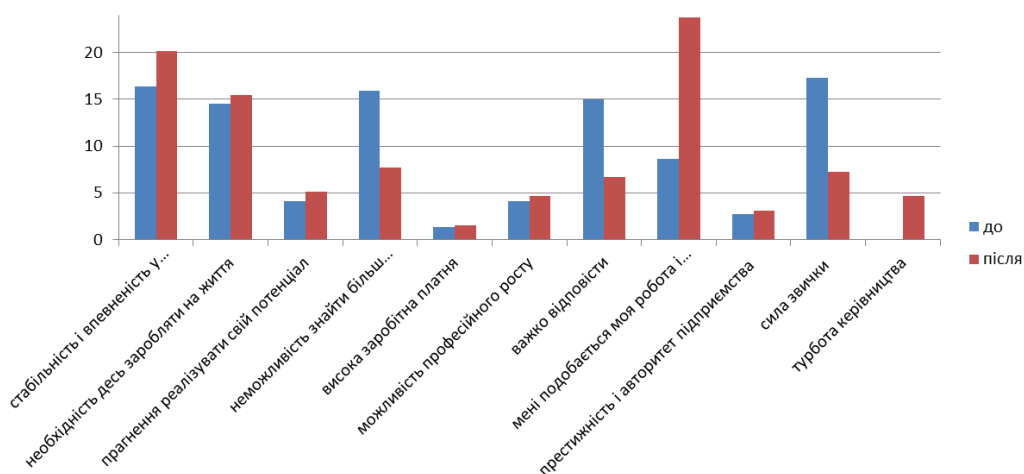


Рис. 2.16. Порівняльні результати за анкетною «Аналіз мотиваційних факторів» до використання елементів спрямованої мотивації та після

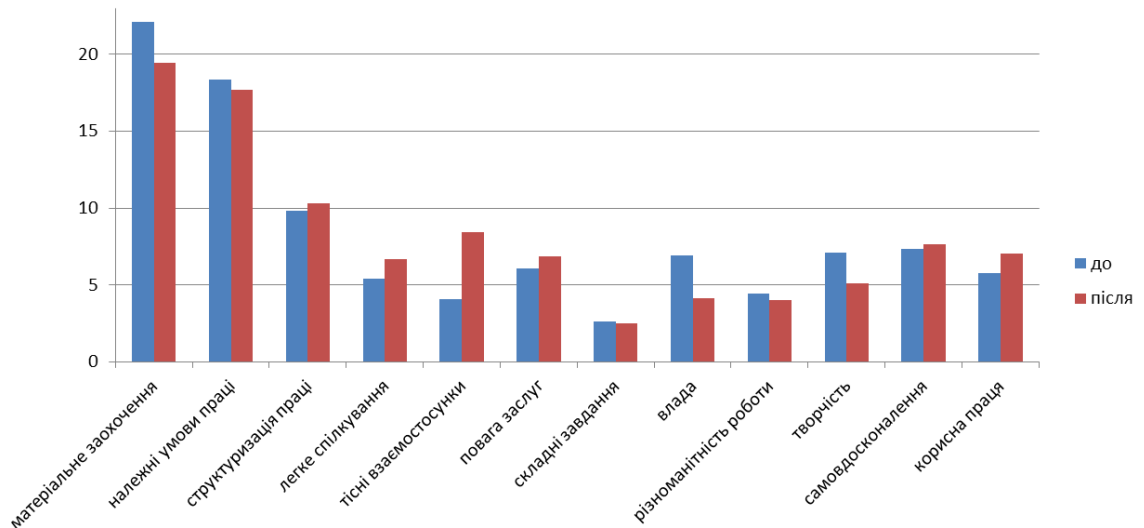


Рис. 2.17. Порівняльні результати за тестом «Мотиваційний профіль», Ш. Річі та П. Мартін до використання елементів спрямованої мотивації та після

Отже ми бачимо як змінилися деякі показники, якісь виросли, а якісь знизилися. Хочеться сказати, що результати які ми отримали в результаті третього етапу емпіричного дослідження нас здивували. Найбільше змінилося ставлення до такого чинника як близькі стосунки в колективі, дружні відносини поміж колег (до – 4,1%, а після – 8,5%) зросли трохи більше ніж в половину, а це значний результат! Знизився показник влади (до – 6,9%, після – 4,1%), що свідчить про зміну пріоритетів для деяких співробітників, особливо в адміністрації. Також виріс фактор корисної праці (до – 5,7%, після – 7,1%), що також нас вразило.

Також найвищий злет має показник причини роботи на даному підприємстві, з 8,6% до 23,7% – мені подобається моя робота і мій колектив і взагалі з'явився новий показник – турбота керівництва – 4,6%. А непродуктивні відповіді, такі як, наприклад, сила звички, необхідність десь заробляти на життя, неможливість знайти більш високооплачувану роботу, важко відповісти – вони знизилися.

Отже, ми констатуємо, що елементи спрямованої мотивації дійсно впливають на ефективність персоналу підприємства.

2.3. Психологічні рекомендації побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємства

Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на українських підприємствах може бути досягнуто, на думку С. Сардака [52] при наявності наступних умов: поживлення системи управління розвитком персоналу, заохочення розвитку ініціативи у персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників підприємства, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо корекції системи мотивації, введення бонусної системи стимулювання якості праці. Відповідно заходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах можна ранжувати за трьома напрямками [52].

Перший напрямок це формування заробітної плати шляхом оплати вартості витраченої праці (погодинний внесок) та оплати результатів праці (відрядний внесок). Це треба зробити за допомогою додержання певних критеріїв: складання прозорої системи оплати праці; встановлення мінімальної та максимальної заробітної плати; врахування результатів праці окремого працівника, підрозділу та усього підприємства.

Другий напрям це формування системи розвитку персоналу завдяки навчанню, підвищенню кваліфікації та заохоченню раціоналізаторської діяльності. Наприклад, в Японії, видача премій за неефективні раціоналізаторські пропозиції носить повсюдний характер. Не без впливу цього, раціоналізаторська робота там досягла гігантських масштабів. У багатьох фірмах на одного зайнятого доводиться 60-80 раціоналізаторських пропозицій в рік! Рядові робочі і службовці, що займаються раціоналізацією,

вносять величезний внесок до науково-технічного прогресу японської промисловості. Більше половини раціоналізаторських пропозицій в Японії не несе економічного ефекту і складається на поличку, проте гроші за них все одно виплачуються [16, 269]. Причину пояснює директор заводу по виробництву кольорових телевізорів фірми «Шарп»: «Нагороджувати треба всіх раціоналізаторів, – сказав він, – інакше їх ентузіазм може згаснути. У нас були багато випадків, коли робочі після ряду невдач народжували дуже цінні ідеї, які принесли величезну користь фірмі» [16, 269-270].

Третій напрямок це мотивування саморозвитку персоналу. Цей напрямок особливо актуальний в умовах сучасної світової динаміки, коли відбувається прискорення науково-технічного прогресу що призводить до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок. «Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття — через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років» - зазначає О. Крушельницька [34, 101]. В цих умовах власники підприємств не завжди можуть і бажають взяти на себе витрати щодо розвитку персоналу, тому і намагаються більшу частину витрат перекласти на працівників. Впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на підприємствах доцільно здійснювати у наступній послідовності: діагностика керівників на предмет бажання змін; діагностика персоналу на предмет бажання змін; комплексний аналіз ресурсів підприємства стосовно мотивації та стимулювання працівників; обговорення результатів досліджень у колективі; розробка нової системи мотивації та стимулювання працівників; впровадження нової системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві. [52]

Отже, наші рекомендації побудови програми спрямованої мотивації персоналу підприємства. Ми вважаємо, корисним є створення експертних груп, до складу яких можна залучити таких фахівців: керівника (заступника керівника) підприємства; головного бухгалтера; керівника відділу кадрів, служби управління персоналом або відділу праці й заробітної плати працівників (спеціаліста з кадрових питань); керівника сектору охорони праці

та техніки безпеки (фахівця з охорони праці та техніки безпеки); керівника соціально-психологічної служби (психолога) підприємства; провідних спеціалістів з технічних, економічних питань, з виробництва; представника профспілкового органу тощо.

Загальна кількість осіб, що може бути залучена до експертних груп, буде варіюватись та залежати від наявності в організації відповідного фахівця, який міг кваліфіковано оцінити рівень використання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також від загальної кількості працівників підприємства.

Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку сучасних підприємств. Дієва система мотивації та стимулювання працівників під час їхньої трудової діяльності на підприємстві та поза ним повинна враховувати суспільні реалії [52]. На сучасному етапі розвитку світової економіки, якому притаманні прискорення світової економічної динаміки, часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформація ментальності, в суспільстві треба приділити більше уваги до умов праці людини. Рациональне забезпечення мотивування працівників підприємств в змозі підвищити ефективність діяльності вітчизняних підприємств і це вимагає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

ВИСНОВКИ

За результатами теоретико-методологічного аналізу та експериментального дослідження впливу спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства можна зробити висновки, що сьогодні підприємствам вкрай необхідно підвищувати зацікавленість працівників в кінцевих результатах своєї праці, щоб забезпечити стабільне становище підприємства на ринку та зростання його конкурентоспроможності. А це можна вирішити завдяки реалізації спрямованої мотивації на ефективність діяльності персоналу підприємства.

Встановлено, що, незважаючи на численні наукові праці й вагомий напруження в теорії та практиці мотивування працівників, частина теоретичних питань й досі залишається об'єктом дискусій науковців.

Нами розроблено визначення поняття спрямована мотивація, і це процесуальна система стимулюючих заходів, що призводить до необхідної та заздалегідь визначеної поведінки працівника. Тож, спрямована мотивація не спонукальний процес, який може або призвести до підвищення ефективності працівника або ні, в залежності від об'єктивних та суб'єктивних обставин. Спрямована мотивація має чітко визначений образ майбутнього бажаного результату і вибудовує систему заходів, які будь-якого працівника спонукають до конкретної поведінки.

Проведено емпіричне дослідження і виявлено, що після впровадження елементів спрямованої мотивації усього на два місяці, найвищий зріст виявив показник причини роботи на підприємстві – мені подобається моя робота і мій колектив, хоча до цього це був не значний відсоток відповідей. Також змінилося ставлення до такого чинника як близькі стосунки в колективі, дружні відносини поміж колег зросли трохи більше ніж в половину, а це значний результат! Знизився показник влади, що свідчить про зміну пріоритетів для деяких співробітників, особливо в адміністрації. Також виріс фактор суспільно-

корисної праці, що також нас вразило, адже ми застосували не значний захід, спрямований на допомогу суспільству. З'явився новий показник в мотивуючих чинниках роботи – турбота керівництва. А непродуктивні відповіді, такі як, наприклад, сила звички, необхідність десь заробляти на життя, неможливість знайти більш високооплачувану роботу – вони суттєво знизилися.

Отже, ми констатуємо, що елементи спрямованої мотивації дійсно впливають на ефективність персоналу підприємства, тобто гіпотеза нашого дослідження підтвердилася.

Встановлено, що для забезпечення комплексного аналізу використання складових спрямованої мотивації підприємства необхідне кількісне вимірювання. Зважаючи на це, сформовано удосконалену систему показників, що характеризують використання кожної зі складових мотиваційного потенціалу підприємства. Запропоновану систему показників можуть застосовувати менеджери та керівники усіх рівнів управління підприємством задля з'ясування поточної ситуації щодо мотивування працівників та оцінювання мотиваційних можливостей підприємства.

Результатом даної роботи є дослідження та вдосконалення системи спрямованої мотивації працівників для забезпечення сталого розвитку підприємств. Досягнення вищенаведеної мети пропонується здійснити завдяки врахування чинників впливу з боку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також особливостей розвитку людини-працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей. Электронный ресурс. HR-Portal: HR-Сообщество и Публикации. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-dlya-analiza-motivacionnyh-faktorov-i-potrebnostey>
2. Анкета изучения поощрений. Электронный ресурс. HR-Portal: HR-Сообщество и Публикации. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-izucheniya-pooshchreniy>
3. Богиня Д.П. Трудовой менталитет у системі мотивації праці. Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. 226 с.
4. Бондаренко С. С. Внесения змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах. С. С. Бондаренко. Гуманізація соціального управління : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 29 квіт. 2008 р. Х. : ФОП Александрова К. М., 2008. С. 18–22.
5. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. А.М. Вознюк. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.
6. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
7. Гончаров В. Н. Роль мотивації в системі управління персоналом. В.Н. Гончаров, А. В. Черкасов. Економіка. № 4 (88). 2008. С. 68 – 71.
8. Горбань В.Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників. В.Б. Горбань. Економіка та держава. 2012. № 5. С. 108 – 112.

9. Горбань В.Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. О.Є. Кузьмін, В.Б. Горбань. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 8 (122). С. 202 – 212.

10. Григорук П. М. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Електронний ресурс. П. М. Григорук, К.В. Оксененко. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С. 688 - 692. Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4792/3/143.pdf>

11. Грінько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. І.М. Грінько. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.

12. Дзюбик С. Д. Основи економічної теорії: Навч. посіб. С.Д. Дзюбик, О. С. Ривак. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Знання, 2014. 423 с.

13. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. І.М. Долішній, А.В. Колодійчук .Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf.

14. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак. Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193.

15. Економіка підприємства. Підручник. Вид. 3-тє без змін. С. Ф. Покропивний та ін. Видавництво: К.: КНЕУ. 2006. 528 с.

16. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. З. Б. Живко. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2009. № 640. С. 271-278. Бібліогр.: 11 назв. укр.

17. Запель С. В. Система мотивування інноваційної діяльності працівників як фактор успіху в управлінні інноваційними проектами. С.В. Запель. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. 4. С. 222-233.

18. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Н. М. Заярна, І. О. Шевчук. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372

19. Зелена М. І. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. М. І. Зелена. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 4(2). С. 253-255. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4\(2\)_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4(2)_58).

20. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. А.М. Зленко. Економічний вісник університету. 2010. № 2. С. 204.

21. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. О.О. Ігнатенко, А.А. Грушева. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. Електронний ресурс. Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm.

22. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для студ. спец. 7.050104 та 8.050104 «Фінанси» усіх форм навчання та слухачів ЦПО. К. В. Ілляшенко. Суми : СумДУ, 2010. 79 с.

23. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В.М. Ільченко, М.Д. Черкашина // Економіка і регіон ПолтНТУ. – 2012. – № 5. – 36 с.

24. Іщук О.В. Система мотивації персоналу на прикладі приватного підприємства. Іщук О.В. Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць Державного вищого навчального закладу “Запорізький національний університет” та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка, Н.Ф. Шевченко, М.Г. Ткалич. Запоріжжя: ЗНУ, 2018. №1 (13) с. 60 – 67

25. Исследование мотивации сотрудников: для 60% важна личность руководителя. Электронный ресурс. NewsMir: Новости Украины и события в мире. 2018. Режим доступа: <https://newsmir.info/1261742>

26. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. М.П. Клименко, О.О. Філатова. Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.

27. Климчук А. О., Михайлов А. М. Маркетинг і менеджмент інновацій. Електронний ресурс. Альона Олегівна Климчук, Андрій Миколайович Михайлов. 2018. № 1. Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf

28. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. О. В. Коваленко. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 84-91. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_16.

29. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. К.В. Ковальська. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.

30. Ковальчук І. В. Економіка підприємства. Навч. Посібник. І.В. Ковальчук. К. : Знання, 2008. 679 с. (Вища освіта ХХІ століття).

31. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. А. М. Колот. Київ : КНЕУ. 2012. 224 с.

32. Корчун М. О. Регулювання зайнятості та мотивації праці в умовах ринкової економіки. М. О. Корчун. Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины : сб. науч. тр. : в 3 т. Т. 1 : НАН Украины ; Ин-т экон. пром-сти. Донецк, 2007. С. 339–344.

33. Кращі мотивації на ринку праці України. Електронний ресурс. Prostopravo.com.ua: все про права громадян та бізнесу в Україні. опубліковано на сайті: 17.02.2016. Режим доступу: http://ua.prostopravo.com.ua/pratsevlashtuvannya/novini/kraschi_motivatsiyi_na_rin_ku_pratsi_ukrayini_infografika

34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : „Кондор”, 2005. – 308 с.
35. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. О. Є. Кузьмін. Львів: «Центр Європи», 1995. 176 с.
36. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації. Електронний ресурс. В. Кусакін. Управління персоналом. 2008. №11. Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>
37. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар’єрного просування персоналу підприємств. В.А. Літинська. Вісник Запорізького національного університету : зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). С. 58 – 61.
38. Мотивація: від античності до постмодернізму : монографія. О. Г. Мачтакова. О. : Атлант, 2013. 210 с. : іл. Бібліогр.: с. 201 - 210 (152 назви).
39. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
40. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник. В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
41. Онікієнко В. В. Методологічні проблеми оцінки ефективності мотивації конкурентоспроможності у сфері праці. В. В. Онікієнко, М. В. Семикіна. Демографія та соціальна економіка. 2006. № 1. С. 157–165.
42. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Н. О. Перевозчикова, Ю. І. Котова. Ефективна економіка. 2013. № 4. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46
43. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. М.С. Письменна. Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24 (9). Електронний ресурс. Режим доступу : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.

44. Плужніков В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. В. О. Плужніков. Економіка АПК. № 4. 2008. С. 110–118.
45. Психология. Учебник для гуманитарных вузов. Под общ. ред. В. Н. Дружинина. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 656 с.: ил. Серия «Учебник нового века».
46. Реальный сектор економіки України: пріоритети розвитку в умовах зміни вектора економічної політики : аналіт. Доп. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Михайличенко К. М., Русан В. М., Белашов Є. В. та ін.. К. : НІСД, 2017. с. 40. Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD_Realni-sektor_206x301_druk-7704e.pdf
47. Ребер А. Большой толковый психологический словарь. Т. 1 : А-О : пер. с англ. Артур Ребер. М. : Вече ; АСТ, 2003. 591 с.
48. Ребер А. Большой толковый психологический словарь. Т. 2 : П—Я : пер. с англ. Артур Ребер. М. : Вече ; АСТ, 2003. 559 с.
49. Результаты опроса: денежные поощрения — самый эффективный способ мотивации персонала. Электронный ресурс. Work.ua. 2013. № 3. Режим доступа: <https://www.work.ua/news/ukraine/490/>
50. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. В.В. Різник. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58 – 62.
51. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. Серия «Зарубежный учебник» с. 399
52. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. С. Е. Сардак. Україна : аспекти праці. 2008. № 6. С. 45 – 51.
53. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький.

Міжнародний науковий журнал. 2016. № 9. С. 133-138. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_9_35.

54. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала : (в табл., схемах, тестах, кейсах) : учеб.-практ. Пособие. Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. М. : Журн. «Упр. персоналом», 2005. 128 с.

55. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. В.В. Співак. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія : Економічні науки. 2010. Т. 2, № 6. С. 178 – 181.

56. Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. О. Б. Столяренко. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.

57. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. О.В. Тужилкіна. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 37–41.

58. Управление персоналом : учеб. для студентов высш. учеб. Заведений. Аксенова Е. Л., Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.

59. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія. Г. М. Азаренкова, О. В. Босак, О. С. Гирик, У. Є. Гузар, О. В. Дубовик; ред.: Л. К. Семів; Нац. Банк України, Ун-т банк. справи. К.: УБСНБУ, 2011. 406 с.

60. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Електронний ресурс. Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_4_19

61. Херцберг Ф. Мотивация к работе. Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. Д.А. Куликова. М. : Вершина, 2007. 240 с.

62. Четыре тенденции в мотивации персонала, которые будут актуальны в 2017 году. Электронный ресурс. Коммерческий директор:

професійній журналі комерсанта. 2017. Режим доступу: Істочник: https://www.kom-dir.ua/article/1578-tendentsii-v-motivatsii-personala#_=_

63. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Вікторія Віталіївна Ярмош. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.

64. Boroditsky L. Do English and Mandarin speakers think about time differently? Lera Boroditsky, Orly Fuhrman, Kelly McCormick. *Cognitive psychology*. 2010. № 43. P. 23 – 32.

65. Dixon M. R. Changing conceptions of employee compensation. Mark R. Dixon, Linda J. Hayes, Jack Stack. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2003. Vol. 23, № 2-3. P. 95—116.

66. Hellridel D. *Organizational Behavior*. D. Hellridel, J. W. Slocum, Jr., R. Woodman. 7-th. ed., 2005. 348 p.

67. Heathfield S. M. What People Want From Work: Motivation. Susan M. Heathfield. *The Balance Careers*. Режим доступу: <https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>

68. Horban V. Motivation as a Key to Performance Improvement. V. Horban. Наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції. «Інноваційний розвиток економіки і фінансів в умовах глобалізації», (Хмельницький, 22 – 24 травня 2008 р.). – Хмельницький: Хмельницький економічний університет, 2008. С. 158 – 160.

69. Lane H. W. *International Management Behavior : text, readings, and cases*. Mass. : Blackwell Business, 2000. 554 p.

70. Mitchell A. *The People Factor*. A. Mitchell. *Marketing Business*. 1994. October. P. 24 –27.

71. Morgan G. Organizational Change. Gareth Morgan. Beverly Hills, CA. : Sage, 1997. 504 p.
72. Northrup D. T. Timepassing: sparse research method study. D. T. Northrup. Nursing Science Quarterly. 2002. № 15 (4). P. 319 – 326
73. Pettigrew A. M. Handbook of Strategy and Management. Andrew M. Pettigrew, Howard Thomas, Richard Whittington. London : SAGE Publications Ltd, 2001. 544 p.
74. Simon H. A. Motivational and Emotional Controls of Cognition. Электронный ресурс. Herbert A. Simon. Psychological Review. 1997. Vol. 74, No. 1. P. 29–39. Режим доступа: <https://www.cs.helsinki.fi/u/ahyvarin/teaching/niseminar5/Simon67.pdf>.
75. Scott W. R. Organizations: rational, natural, and open systems. W. Richard Scott. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1997. 416 p.
76. Talcott Parsons Studies. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://talcottparsonsstudies.org/parsons/obra-de-parsons/>
77. Weiner B. An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. B. Weiner. Psychological Review. 2005. Vol. 92. P. 548-573.
78. Work psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace. J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson. 3rd ed. Financial Times Professional Limited. 2010. p. 187

ДОДАТОК А

Модифікована анкета «Аналіз мотиваційних факторів», складеної на основі двох анкет для визначення існуючою структури мотивації та бажаної для працівників підприємства «Анкета для аналізу мотиваційних чинників і потреб» та «Анкета вивчення заохочень»

АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы о мотивации Вас как сотрудников нашего предприятия. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного работника не будет оглашено. Анкета анонимна, фамилию и имя указывать НЕ НУЖНО.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами.

Ваш пол:
Мужской
Женский

Возраст:
До 21 года
21 — 30 лет
31 — 40 лет
41 — 50 лет
51 год и более

1. Какой фактор в настоящее время определяет Вашу работу в ПрАТ СМЕП «Символ»?
 - 1) престижность и авторитет ПрАТ СМЕП «Символ»
 - 2) стабильность и уверенность в будущем
 - 3) высокая заработная плата
 - 4) стремление реализовать свой потенциал
 - 5) невозможность найти более высокооплачиваемую работу
 - 6) необходимость где-то зарабатывать на жизнь

2. Ниже приведен список мотивирующих факторов в работе. Пожалуйста, внимательно прочтите весь список и выберите из 20 не более пяти наиболее важных

лично для Вас мотивирующих факторов. Те факторы, которые для Вас не важны, просто пропускайте!

№	Вопрос	Ответ
1	Уровень доходов (зарплата)	
2	Близость офиса к дому	
3	Возможность карьерного продвижения	
4	Возможность профессионального роста	
5	Возможность получения кредитов (на жилье, машину и др.)	
6	Высокий социальный статус, который дает работа	
7	Возможность управлять людьми	
8	Низкая напряженность труда	
9	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	
10	Гибкий график работы	
11	Возможность самореализации	
12	Интересная работа	
13	Красивый офис и комфортные условия труда	
14	Нормированный рабочий день	
15	Обучение за счет компании	
16	Отношения с непосредственным руководителем	
17	Признание, ощущение значимости в компании	
18	Работа по специальности, в соответствии с образованием	
19	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	
20	Участие в развитии предприятия	

3. Пожалуйста, вспомните один-два примера поощрения Вас компанией, которые Вы расценили как самые эффективные и позитивные:

4. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой
--------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------

активности и са моотдачи													активности и самоотдачи

5. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей удовлетворенности предприятием ПрАТ СМЕП «Символ» в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень удовлет воренности	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень удовлетворенно сти

6. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности.

7. Что, по Вашему мнению (какие изменения), могло бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы Вашего цеха, отдела?

1.
2.
3.

8. Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы Вас лично?

- Да
Нет
Затрудняюсь ответить.

9. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода:

- Да;
Нет;
Затрудняюсь ответить.

10. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- продолжать работать на прежней должности;
перейти на следующую должность;
перейти работать в другое структурное подразделение;
перейти работать в другую организацию без смены специальности;
перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
Ваш вариант _____

11. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните):

Да;

Нет;

Затрудняюсь ответить.

12. Какие бы обязанности, не входящие в Вашу работу сейчас, Вы хотели бы выполнять за дополнительное вознаграждение?

13. Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас.

Виды поощрений	
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное)	
6. Обеды	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Ссуды	
11. Спорт (абонемент в спортзал, бассейн и т.п.)	
12. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)	

14. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда

1) безусловно имеются и значительные

2) возможно имеются незначительные

3) все резервы использованы

4) затрудняюсь ответить

15. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

1) в организации труда персонала

2) в неиспользовании инициативы и творческого потенциала сотрудников

3) в отсутствии у сотрудников творческой инициативы

- 4) в качестве страховых продуктов и услуг
- 5) в стиле и методах управления персоналом
- 6) другое

Спасибо за Ваши искренние ответы!

ДОДАТОК Б

Вопросник

Тест «Мотивационный профиль» (авторы Ш. Ричи и П. Мартин)

Для оценки каждого из вариантов (а), (b), (с), (d) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов.

Утверждения

- 1) **Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где**
 - a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
 - b) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
 - c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
 - d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
- 2) **Я не хотел бы работать там, где**
 - a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
 - b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
 - c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
 - d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
- 3) **Для меня важно, чтобы моя работа**
 - a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
 - b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
 - c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
 - d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.
- 4) **Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая**
 - a) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
 - b) едва ли была бы замечена другими людьми;
 - c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
 - d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
- 5) **Работа мне нравится, если**
 - a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
 - b) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
 - c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
 - d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
- 6) **Полагаю, что мне бы понравилось, если**
 - a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
 - b) у меня был бы очень хороший оклад;
 - c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
 - d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
- 7) **Я не считаю, что работа должна**
 - a) быть слабо структурированной, что непонятно, что же следует делать;
 - b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;

- c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8) Работа, приносящая удовлетворение,

- a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- c) является полезной и значимой для общества;
- d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9) Важно, чтобы работа

- a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10) Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

- a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- c) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11) Самой хорошей является такая работа, которая

- a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12) Вероятно, я не буду хорошо работать, если

- a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13) При определении служебных обязанностей важно

- a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14) Вероятно, я не захочу работать там, где

- a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- c) очень мало контактов с широким кругом людей;

- d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
- 15) Я был бы удовлетворен, если**
- a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
 - b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
 - c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
 - d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
- 16) Работа меньше удовлетворяла бы меня, если**
- a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
 - b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
 - c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
 - d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
- 17) Я полагаю, что должность должна предоставлять**
- a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
 - b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
 - c) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
 - d) разнообразие, перемены и поощрения.
- 18) Работа приносила бы меньше удовлетворения, если**
- a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
 - b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
 - c) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
 - d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
- 19) Я хотел бы работать там, где**
- a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
 - b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
 - c) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
 - d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
- 20) Вряд ли я захотел бы работать там, где**
- a) не существует разнообразия или перемен в работе;
 - b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
 - c) заработная плата не слишком высока;
 - d) условия работы недостаточно хорошие,
- 21) Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать**
- a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
 - b) возможность проявлять креативность;
 - c) возможность встречаться с интересными людьми;
 - d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.
- 22) Работа не будет доставлять удовольствие, если**
- a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
 - b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

- c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
 - d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.
- 23) Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне**
- a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
 - b) возможность установления и достижения целей;
 - c) возможность влиять на принятие решений;
 - d) высокий уровень заработной платы.
- 24) Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если**
- a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
 - b) мало шансов влиять на других людей;
 - c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
 - d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.
- 25) В процессе организации работы важно**
- a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
 - b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
 - c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
 - d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.
- 26) Скорее всего я не захотел бы работать там, где**
- a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
 - b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
 - c) работа не является интересной или полезной;
 - d) работа рутинная и задания редко меняются.
- 27) Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда**
- a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
 - b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
 - c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
 - d) существует возможность лучше узнать своих коллег.
- 28) Мне бы не понравилась работа, которая**
- a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
 - b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
 - c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
 - d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.
- 29) Я бы проявил стремление работать там, где**
- a) работа интересная и полезная;
 - b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
 - c) меня окружали бы интересные люди;
 - d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;
- 30) Я не считаю, что работа должна**
- a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
 - b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
 - c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
 - d) состоять в основном из рутинных обязанностей.
- 31) Хорошо спланированная работа обязательно**
- a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
 - b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

- c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32) Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

- a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33) Наиболее важными характеристиками должности являются

- a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

