

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Ельвіра ЛУЗІК
« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Практична психологія»

**Тема: «Вплив мотивації професійної діяльності на задоволеність працею
менеджерів»**

Виконавець: здобувач групи ПП-201Мз Мосійчук Карина Дмитрівна

Керівник: канд. пед. наук, доцент Кокарева Анжеліка Миколаївна

Нормоконтролер: _____ Тамара МИХЕСВА
(підпис)

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій
Кафедра педагогіки та психології професійної освіти
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 «Психологія»
ОП «Практична психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ельвіра ЛУЗІК

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Мосійчук Карини Дмитрівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Вплив мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів», затверджена наказом ректора від «04» жовтня 2023 р. № 2033 /ст.

2. Термін виконання роботи: з 25 вересня 2023 р. до 31 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до першого, другого та третього розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків загальним обсягом 91 сторінка, з них обсяг основного тексту 70 сторінок, список використаних джерел нараховує 83 позиції.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ; Розділ 1. Аналіз проблеми мотивації професійної діяльності та задоволення працею в наукових джерелах; Висновки до першого розділу; Розділ 2. Емпіричне дослідження впливу мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів; Висновки до другого розділу; Розділ 3. Програма підвищення мотивації професійної діяльності у менеджерів; Висновки до третього розділу; Висновки; Список використаних джерел; Додатки.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного матеріалу): 2 рисунки, 10 таблиць.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
	Опрацювання та реферування літератури з теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження	04.09.2023	
	Формулювання мети, завдання досліджень. Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником	11.09.2023	
	Написання основної частини. Перше читання керівника	22.09.2023	
	Написання вступу, висновків. Уточнення плану кваліфікаційної роботи	05.10.2023	
	Оформлення роботи. Подання керівникові	26.11.2023	
	Попередній захист кваліфікаційної роботи	29.11.2023	
	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	04.12.2023	
	Подання остаточного варіанта на кафедру для перевірки на академічну доброчесність	06.12.2023	
	Захист роботи	26.12.2023	

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Анжеліка КОКАРЄВА

Завдання прийняв до виконання _____ Карина МОСІЙЧУК

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Вплив мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів»: 93 сторінки, 2 рисунка, 10 таблиць, 83 використаних джерела, 4 додатка.

Об'єкт – мотивація професійної діяльності.

Предмет – вплив мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів.

Мета: встановити рівень задоволеності працею менеджерів та довести роль мотивації професійної діяльності у її формуванні.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукових джерел, синтез, систематизація та узагальнення інформації; психодіагностичні методики для діагностики професійної мотивації та задоволеності працею; методи математичної статистики: кореляційний аналіз, регресійний аналіз, метод порівняння груп.

Встановлено, що на задоволеність працею найбільше впливає мотивація професійної діяльності: внутрішня та зовнішня позитивна, також важливою є кар'єрна орієнтація працівників на менеджмент, стабільність, професійну компетентність та низька зовнішня негативна мотивація.

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали магістерської роботи можуть бути використані менеджерами по персоналу та керівниками організацій для підвищення рівня професійної мотивації та загальної задоволеності працею у менеджерів.

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ, МЕНЕДЖЕРИ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ В НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛАХ	10
1.1. Основні наукові підходи до розуміння мотивації професійної діяльності та задоволеності працею.....	10
1.2. Чинники мотивації професійної діяльності та задоволеності працею менеджерів	16
1.3. Підходи до підвищення рівня мотивації професійної діяльності та задоволеності працею	19
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ МЕНЕДЖЕРІВ	24
2.1. Методологічне обґрунтування та організація дослідження.....	24
2.2. Діагностика мотивації професійної діяльності та задоволеності працею менеджерів	29
2.3. Встановлення впливу мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів.....	35
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖЕРІВ	47
3.1. Розробка програми підвищення мотивації професійної діяльності у менеджерів	47
3.2. Апробація та перевірка ефективності програми.....	62
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність.

В умовах ринкової економіки важливим завданням для кожної організації стає пошук ефективних способів управління, підвищення мотивації та особистої зацікавленості співробітників, активізація людського ресурсу. Одним із значимих аспектів успішності виробництва є система мотивації, що відображає потреби, цінності та смисли працівників. Мотиваційна сфера індивіда, що включений в трудову діяльність, є системою мотивів, що ґрунтується на матеріальних, соціальних та духовних потребах та складає ієрархію. Чим більше розвинена особистість, тим багатшою буде сфера її мотивації.

Особливості існування в умовах воєнного стану накладають відбиток на особистість в цілому та перебудовують ієрархію потреб та мотивів. На перше місце висуваються потреби в безпеці, фізіологічні потреби, необхідність працювати та забезпечувати сім'ю. Зростає важливість матеріального прибутку, гроші сприймаються як міра життєвого успіху та детермінують задоволеність життям в цілому. Значимість професійної діяльності оцінюється у залежності від заробітної платні, а прибуток стає умовою привабливості праці. Також важливим аспектом життя стає потреба в безпеці, а її незадоволеність може сприяти потяг до заробітку, що стає символічним заміщенням безпеки та впевненості у завтрашньому дні. Значна кількість населення України зосереджена на задоволенні основних потреб та намагається вижити в складних умовах воєнного часу.

В наукових дослідженнях неодноразово показано залежність ефективності праці від мотивації професійної діяльності. Професія менеджера відноситься до області діяльності «людина-людина» і саме тому висуває вимоги до особистісних та професійних якостей працівників, їх мотивації та задоволеності працею. Мотиваційні процеси лежать в основі активності

людини та визначають поведінку і професійну діяльність особистості, напрямок її життєдіяльності. Тому встановлення змісту, структури та механізму формування професійної мотивації менеджерів є актуальним завданням для психологічної науки.

Важливою складовою професійної мотивації та показником соціально-психологічного клімату в колективі є задоволеність працею, що виражає загальне відношення співробітників до професійної діяльності. Поняття задоволеності працею розглядають як відповідність роботи очікуванням людини щодо матеріальних, соціальних та духовно-моральних сторін професійної діяльності; як можливість задоволення потреб працівника, пов'язаних з його трудовою діяльністю; як психологічне та моральне задоволення у процесі трудової діяльності; як сукупність факторів мотивації праці, серед яких виокремлюють умови праці, заробітну платню, повагу, визнання, можливість для самовираження та самоствердження особистості.

В умовах ринкової економіки задоволеність працею стає важливим показником успішності професійної діяльності співробітників та ефективності організації в цілому. Вищий рівень задоволеності працею покращує емоційний та моральний стан працівників, сприяє якісному виконанню обов'язків, емоційному залученню та реалізації цілей організації. Дослідження задоволеності працею, її динаміки та основних чинників має важливе значення для розвитку організації та її продуктивної роботи. Саме тому встановлення мотиваційних чинників задоволеності працею стає актуальним та важливим.

Вивченням мотивації професійної діяльності займалися К. Замфір, Є. Ільїн, А. Маслоу, Х. Хекхаузен, Ф. Герцберг, В. Мільман, В. Врум та ін. Критерії задоволеності працею були проаналізовані у рамках основних теорій мотивації, до яких належать теорія потреб А. Маслоу, теорія двох чинників Ф. Герцберга, модель мотивації Лоулера-Портера та ін.

Об'єкт – мотивація професійної діяльності.

Предмет – вплив мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів.

Мета: встановити рівень задоволеності працею менеджерів та довести роль мотивації професійної діяльності у її формуванні.

Завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової літератури з проблематики мотивації професійної діяльності та її впливу на задоволеність працею.
2. Діагностувати рівень задоволеності працею та мотивацію професійної діяльності у менеджерів.
3. Встановити вплив мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів.
4. Розробити тренінгову програму, спрямовану на підвищення мотивації професійної діяльності у менеджерів та перевірити її ефективність.

Методи:

- I. Теоретичні: аналіз наукових джерел, синтез, систематизація та узагальнення інформації.
- II. Психодіагностичні:
 1. Тест «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір в адаптації А. Реана.
 2. Методика вивчення мотивації професійної кар'єри Е. Шейна.
 3. Тест «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батаршева.
 4. Тест-опитувальник вимірювання мотивації досягнення А. Мехрабіана.
 5. Тест діагностики задоволеності працею Р. Куніна.
- III. Методи математичної статистики: кореляційний аналіз, регресійний аналіз, метод порівняння груп.

Практичне значення: матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані менеджерами по персоналу та керівниками організацій для підвищення рівня професійної мотивації та загальної задоволеності працею у менеджерів.

Наукова новизна отриманих результатів:

– встановлено вплив мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів;

– подальшого вивчення набули вивчення особливостей мотивації професійної діяльності та її впливу на задоволеність працею.

Апробація отриманих результатів. Основні теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи оприлюднено на Міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану» (м. Київ, 2023 р.).

Структуру кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 83 найменування, 4 додатків на 13 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 70 сторінках. Загальний обсяг роботи – 91 сторінка.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ В НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛАХ

1.1. Основні наукові підходи до розуміння мотивації професійної діяльності та задоволеності працею

В науковій літературі є ряд визначень та підходів до розуміння поняття «мотивація професійної діяльності». Мотивація в загальному сенсі – це сукупність психологічних процесів, що спонукають поведінку та діяльність індивіда, визначають його організованість та активність, здатність задовольняти потреби. Під професійною мотивацією розуміють дію конкретних мотивів, що обумовлюють вибір професії та ефективну професійну діяльність [15]. Теорії управління розглядають мотивацію як процес стимулювання співробітників до виконання професійних обов'язків з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей [19, с. 419].

На думку Є.Ф. Зеєра, структура професійної спрямованості включає мотиви, ціннісні орієнтації, професійну позицію та соціально-професійний статус індивіда. До системи мотивів автор відносить наміри, інтереси та схильності працівників, до професійних цінностей – кар'єру, смисл праці, соціальне положення, зарплату та кваліфікацію. Професійна позиція включає ставлення до професії, очікування від роботи та професійний розвиток [18].

В. Семиченко серед основних мотивів окрім соціальних, пізнавальних, матеріальних та утилітарних, виокремлює ще професійні – ті, що виникають в процесі професійної діяльності [40, с. 179].

А. Казьмерчук описав 5 видів мотивів професійного іміджу. Власне професійними він називає мотиви прагнення до здійснення управлінської діяльності, розвитку професійно-важливих якостей, ефективності професійної діяльності, потребу формувати професійний імідж [17, с. 58]. До утилітарних мотивів автор відніс потребу ствердження в колективі, отримання визнання, можливість впливати на колег, конкурентоспроможність. Мотиви досягнень – це потреба в підвищенні свого статусу, досягненні успіху, вдосконалювати свої вміння, отримувати бажані результати.

Засновник теорії потреб та мотивації А. Маслоу вважає, що всі людські потреби можна розглянути у вигляді ієрархії, в основі якої лежать фізіологічні потреби, далі – потреба в безпеці та стабільності, в належності та прийнятті, у визнанні та самоактуалізації. Коли потреба задовольняється, вона втрачає свою актуальність, а на перший план виходить інша потреба [69].

Застосування теорії А. Маслоу на практиці показує, що при недостатньому задоволенні первинних фізіологічних потреб організація може сприяти підвищенню мотивації шляхом пільг, зростання заробітної платні та соціальних гарантій. Але якщо ці потреби задоволені, такого стимулюючого впливу на мотивацію не буде.

Згідно з теорією мотивації Ф. Герцберга, існують гігієнічні та мотиваційні фактори професійної діяльності. До групи гігієнічних факторів автор відносить умови праці, зарплату, пільги, статус та гарантії, що надає організація. Ці фактори більше стосуються зовнішніх умов та системи винагород і задовольняють фізіологічні потреби працівників. Мотиваційні фактори більше стосуються змісту професійної діяльності та включають відповідальність співробітників та надання можливості приймати рішення, кар'єрне зростання, схвалення успіхів та досягнень, задоволення та власне зміст діяльності. Автор вважає ефективним мотиватором особистісне зростання співробітників, визнання з боку інших та просування по службі [63].

Д. Макклелланд запропонував теорію соціальних потреб, що зумовлюють професійну мотивацію індивіда. На його думку, є 4 групи потреб:

влади, успіху, належності та уникання. Перші 3 потреби є реалізацією соціальних мотивів, а четверта відображає потребу в безпеці.

Домінуюча потреба формується під впливом соціуму та життєвого досвіду. В залежності від того, яка потреба є актуальною, у співробітників буде різна мотивація професійної діяльності. При вираженій потребі в досягненні працівники намагаються ставити складні цілі та досягати їх, орієнтовані на результат, можуть ризикувати, намагаються виконати завдання якнайкраще, націлені на кар'єрне зростання. Якщо актуальною є потреба в приналежності, співробітники будуть прагнути дружніх стосунків та позитивної взаємодії в колективі, краще працюватимуть в групі, створюють емоційні зв'язки, можуть підлаштовуватись під групу та бояться бути відторгнутими в колективі. Виражена потреба у владі проявляється у домінуванні та намаганні впливати на інших, прагненні займати керівні посади, мотивації на кар'єрне зростання, конкуренцію, ризик [57].

Автор теорії мотивації професійної діяльності К. Замфір виокремлює внутрішню та зовнішню мотивацію. Останню вона поділяє на позитивну та негативну. Внутрішня мотивація формується з потреб самого індивіда і пов'язана з позитивним ставленням до роботи, її процесу та результату. Людина з вираженою внутрішньою мотивацією працює з задоволенням і не потребує зовнішньої стимуляції.

Зовнішня позитивна мотивація включає систему винагород, які стимулюють бажання співробітників працювати краще та ефективніше. Це може бути матеріальне заохочення, просування по службі, схвалення з боку керівництва, визнання досягнень та ін. Зовнішня негативна мотивація – це намагання уникнути покарання за погану роботу: зауваження, позбавлення премій чи доплат, критика, засудження з боку колег, штрафи та ін. Тобто зовнішня мотивація не стосується самого процесу професійної діяльності та її результатів. Автор зазначає, що всі 3 види мотивації присутні одночасно, проте один з них може бути більше виражений. Їх співвідношення визначає

мотиваційні комплекси, тобто встановлюють переважаючий тип мотивації [83].

Якщо розглядати теорію мотивації К. Замфір з позиції впливу мотивації на задоволеність працею та її ефективність, мабуть найвпливовішою буде внутрішня мотивація, тобто отримання задоволення від самого процесу виконання професійної діяльності. Менше ефективною автор вважає зовнішню позитивну мотивацію, адже постійне матеріальне стимулювання може з часом стати менш цінним та втратити своє мотиваційне навантаження. Найменш значимою є зовнішня негативна мотивація, її вплив зменшується при неодноразовому повторенні.

Зовнішня мотивація поведінки індивіда детально розглянута в працях біхевіористів. Особливу увагу на неї звернув Е. Торндайк, що знайшло відображення у сформульованому ним законі. На його думку, наслідки нашої поведінки обумовлюють її частоту та повторюваність: якщо певна діяльність призводить до приємних позитивних наслідків, вона закріплюється та має тенденцію до повторення. І навпаки, поведінка, що засуджується чи карається, з часом припиняється [79]. Практичне застосування біхевіористичних розробок полягає у позитивному підкріпленні бажаної поведінки працівників за допомогою похвали, винагород, премій чи іншого стимулювання, тобто зовнішньої мотивації. Подібне стимулювання найчастіше спрямовується на пасивних інертних співробітників з низькою залученістю в справи компанії та колектив.

Сучасні організаційні психологи вважають найбільш ефективною внутрішню мотивацію, що базується на задоволенні від виконання своєї роботи, розумінні її сенсу та значимості для організації та суспільства в цілому.

Канадський психолог В. Врум запропонував теорію очікування, в якій наголошує на важливості для працівників впевненості, що їх успіхи оцінять та відзначать. Тільки при реалізації подібних очікувань співробітники будуть відчувати себе задоволеними. Теорія мотивації В. Врума зараз широко

використовується на практиці. У психології управління визнана важливою система очікувань працівників та її співвідношення з винагородами, розробляється ієрархія досягнень та відповідних їм винагород, чіткі критерії успішності діяльності, зв'язок між результатами праці та винагородами [81].

Ґрунтуючись на розробках В. Врума та Дж. Адамса (теорії очікування та справедливості) Л. Портер та Е. Лоулер розробили власну теорію мотивації, в якій зазначили залежність результатів професійної діяльності співробітників від їх зусиль, здібностей та усвідомлення власної ролі у виробництві.

Як можна побачити з рис. 1.1, автори виокремлюють 5 факторів, що зумовлюють мотивацію професійної діяльності: зусилля, що докладають працівники для виконання поставлених завдань; сприйняття своєї ролі в процесі праці та оцінка своїх здібностей та характеру; результат; винагороди; ступінь задоволення від виконаної діяльності.

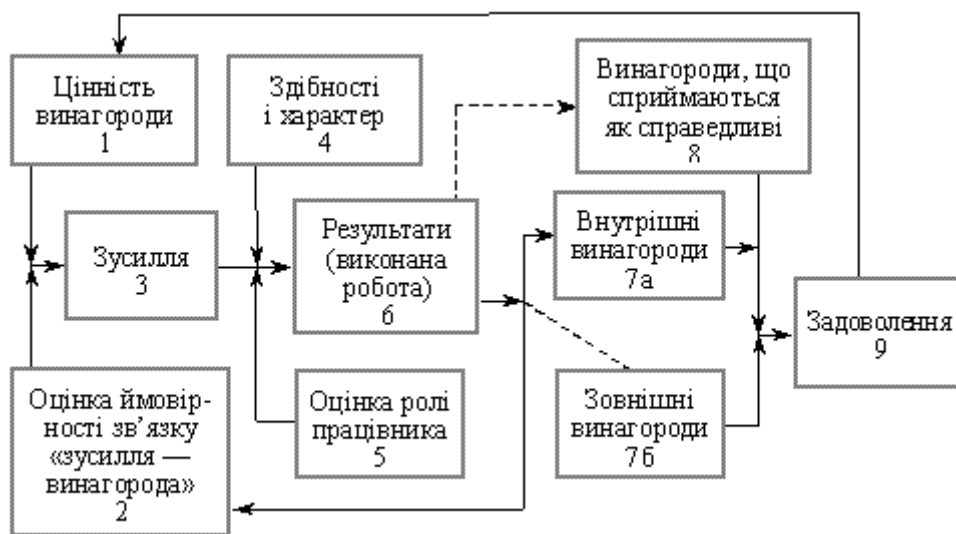


Рис. 1.1. Модель теорії мотивації Портера-Лоулера.

В залежності від рівня прикладених зусиль, людина очікує відповідну винагороду, яка може бути внутрішньою або зовнішньою. До внутрішніх винагород автори відносять задоволення працею, відчуття власної компетентності та самоповагу. Зовнішні винагороди – це подяки, премії, матеріальне заохочення, кар’єрне зростання (рис. 1.1). Результативна праця призводить до задоволення індивіда діяльністю та підвищення мотивації [67].

Існує ряд підходів до розуміння задоволеності працею та її чинників. Вона розглядається як показник ставлення до праці, адаптованості співробітників до умов, успішності професійної діяльності та ін. Задоволеність працею визначають як здійснення очікувань індивіда стосовно процесу та результатів праці. Вона залежить від сукупності матеріальних, соціальних, професійних чинників, серед яких важливу роль відіграє мотивація професійної діяльності.

Якщо розглядати задоволеність працею як показник ширшого поняття – ставлення до праці в цілому, то вона визначає сприймання праці як цінності або як засобу існування. Також задоволеність працею інтерпретують як показник соціального статусу, адаптації, відповідності індивідуальних здібностей вимогам виробництва та успішності професійної діяльності.

Задоволеність працею розглядають як емоційно-оціночну категорію, що включає ставлення співробітників до умов, характеру та змісту праці, до колективу, збалансованість власних можливостей та вимог виробництва.

Проблему задоволення працею розглядав Ф. Герцберг в своїй теорії мотивації. На його думку, посилюють задоволення працею так звані мотиватори, тобто фактори, що включають визнання та схвалення результатів праці, відповідальність за певну ділянку роботи, самовдосконалення та професійне зростання, досягнення у професійній сфері. Інша група факторів – гігієнічні – не підвищують, а іноді і знижують задоволеність працею. Це політика організації, умови праці, зарплата, стосунки в колективі та ін. [63].

Виокремлюють 2 підходи до розуміння задоволення працею:

1. праця – як процес задоволення потреб індивіда;
2. праця як суспільний поділ функцій.

В першому підході основна увага спрямована на потреби, мотиви, установки працівників, а задоволення працею є похідною від реалізації потреб в трудовій сфері [59]. В другому підході акцент робиться на значущості виконуваної роботи для організації та суспільства в цілому, що є чинником задоволеності працею [33].

Також виокремлюють афективне та когнітивне задоволення працею, внутрішнє та зовнішнє. Серед його чинників найчастіше виокремлюють оцінку умов праці та її співвідношення з потребами співробітників; рівень запитів до необхідних умов праці; можливість впливати на вдосконалення умов праці [12]. Далі детальніше розглянемо задоволеність працею та її чинники у менеджерів.

1.2. Чинники мотивації професійної діяльності та задоволеності працею менеджерів

Аналіз наукових джерел з проблематики мотивації професійної діяльності, задоволеності працею менеджерів та їх чинників показав неоднозначність та різне бачення цих феноменів в сучасних дослідженнях.

Взагалі професія менеджера в різних організаціях має свою специфіку, відповідно, існують різні вимоги до їх професійних та індивідуально-психологічних якостей. Найчастіше до основних завдань менеджера відносять організацію, координацію та оцінку діяльності компанії, планування та прогнозування її розвитку, контроль, управління персоналом, оцінка ефективності праці окремих відділів та організації в цілому, відбір та навчання нових співробітників та ін. [21].

В процесі діяльності менеджерам необхідно приймати самостійні, іноді нестандартні рішення, нести за них відповідальність, креативно підходити до вирішення професійних завдань. Часто перед менеджером постає завдання делегування повноважень іншим працівникам. Також важливою є мотивація співробітників до швидкого та якісного виконання завдань та утримання їх в компанії.

Дослідження професійної мотивації менеджерів, проведене Л. Степаненко, показало, що близько половини респондентів має виражену мотивацію досягнення успіху, а у 33% переважає мотивація досягнення

невдач. Також автор продемонструвала, що лише 20% менеджерів задоволені своєю працею, інша частина опитуваних або частково, або повністю незадоволена умовами праці, можливостями саморозвитку, стосунками з керівництвом та колегами, розподілом прибутків, складністю завдань [42].

Показано зв'язок мотивації досягнення та рівня задоволеності працею у менеджерів: чим вища мотивація досягнення успіху, тим більше співробітники задоволені своєю роботою. Отже, задоволеність працею залежить як від зовнішніх умов, так і внутрішніх показників, до яких відносять реалізацію соціальних та духовних потреб, самовдосконалення та сенс виконуваної діяльності.

Притула О. А. досліджувала мотивацію професійної діяльності кризових менеджерів і показала її динаміку на різних етапах кар'єрного зростання. Якщо на етапі стартапу превалює зовнішня негативна мотивація, то на етапі розвитку компанії частіше зустрічається внутрішня професійна мотивація. Також автор встановила, що найвищий рівень існування компанії актуалізує у менеджерів орієнтацію на працю та пізнання, розвиток ділових та моральних якостей, цілеспрямованість [35].

Зв'язок домінуючого типу мотивації та професійного іміджу майбутніх менеджерів показано у роботі Ю. Новгородської [31, с. 134]. Якщо на перший план виходить психологічна мотивація (потреба у підвищенні самооцінки), професійний імідж набуває персоніфікованого характеру. У випадку переважання прагматичної мотивації, імідж використовується для підвищення ефективності соціального впливу та досягнення зовнішніх цілей. Автор також відзначила провідну роль позитивної мотивації у формуванні професійного іміджу менеджерів.

Згідно з концепцією М. Аргайла, для задоволеності професійною діяльністю важливими є такі фактори: зарплата, дружні стосунки з колегами та отримання від них підтримки, справедливе ставлення з боку керівництва, покращення умов праці, кар'єрне зростання, повага, службовий статус, роль роботи в особистому зростанні та сімейному житті (самореалізація,

можливість поєднувати роботу та сім'ю, наявність вільного часу), цікавість, почуття єдності з колективом та організацією. Якщо індивід незадоволений роботою, це проявляється в таких ознаках: протест, пошук нової роботи, звільнення, нехтування чи формальне виконання обов'язків, запізнення та прогули, зниження продуктивності діяльності [56].

Серед причин, що знижують задоволеність працею, Н. Кастл зі співавторів виокремлюють такі: незадовільні умови праці, що можуть спричинити небезпеку для здоров'я чи загрозу життю працівників; надмірне навантаження та швидкий темп роботи; ненормований робочий день; відсутність інформації щодо професійних завдань та термінів виконання; монотонність роботи, невідповідність здібностям працівника. Також зменшують задоволеність працею погані стосунки у колективі, конфлікти з колегами та керівництвом, відсутність зворотного зв'язку та заохочень з боку керівників та адміністрації, повільне просування по службі, недостатня матеріальна винагорода або її несправедливий розподіл [59].

Виокремлюють особистісні та організаційні чинники задоволеності працею. До організаційних відносять заробітну платню, кар'єрне зростання, систему винагород та її справедливість, оцінку якості та компетентності керівництва, участь у прийнятті важливих рішень, що формує почуття причетності до справ організації. Серед особистісних чинників задоволеності працею виокремлюють статус та стаж роботи, відповідність професійної діяльності індивідуальним інтересам працівників та їх здібностям [38; 49].

Можемо зробити висновок, що задоволеність працею залежить від умов праці, ставлення до працівників, стосунків у колективі, задоволеності їх потреб, як фізіологічних, так і вищих, відповідності здібностей вимогам професійної діяльності, можливості кар'єрного зростання.

1.3. Підходи до підвищення рівня мотивації професійної діяльності та задоволеності працею

Ефективні методи управління персоналом, підвищення професійної мотивації залишаються однією з нагальних проблем сучасної психології праці. Висока мотивація праці співробітників підвищує ефективність їх діяльності та продуктивність організації в цілому. Існує кілька підходів до підвищення мотивації професійної діяльності, спрямованих переважно на зовнішню або внутрішню мотивацію, матеріальну або нематеріальну. Розглянемо їх детальніше.

Аналіз варіантів мотивування співробітників показав, що найчастіше виокремлюють матеріальну мотивацію, яка стимулюється рівнем зарплати, преміями, оплатою відпустки, різними заохоченнями та компенсаціями. Методи, спрямовані на підвищення саме матеріальної мотивації, можуть включати зростання заробітної платні на державному рівні, збільшення мінімальної зарплати та прожиткового мінімуму для населення чи окремих професійних груп. Як наслідок, зростає задоволення працею, знижується плинність персоналу, що сприяє формуванню стабільного колективу, підвищується ефективність трудової діяльності [29].

Важливим мотивуючим фактором є дотримання соціальної справедливості при просуванні співробітників кар'єрними сходами, справедливе оцінювання досягнень, відповідна до виконаної роботи винагорода чи похвала. Премії та винагороди не повинні бути втаємничені від інших працівників, щоб колектив розумів, кого та за що саме винагороджують, які ініціативи заохочуються [30].

Але як показали дослідження Дімітрієвої С. Д., лише матеріальних заохочень недостатньо, адже система мотивації включає і інші, нематеріальні стимули, такі як похвала, грамота, подяка, висока оцінка виконаного завдання, авторитет серед колег, гарні стосунки в колективі та ін. До методів нематеріального заохочення відносять оцінку заслуг колегами та

керівництвом, психологічний клімат в робочому колективі, різні аспекти самомотивації працівників (отримання задоволення від процесу праці, особистісне зростання, самореалізація) [11].

Можлива як індивідуальна, так і колективна робота по підвищенню мотивації працівників. За індивідуального підходу увага спрямовується на окремих співробітників, а якщо застосовується безадресна мотивація, звичайно проводять спільні для всіх заходи: корпоративи, святкування днів народження, надання пільг всім без винятку [6; 14].

Часто організації пропонують соціальні пакети, що включають медичне страхування, безкоштовне харчування, оплату стільникового зв'язку чи транспорту, знижки на путівки в будинки відпочинку, курси чи тренінги, спрямовані на підвищення кваліфікації. Іншим аспектом професійної мотивації може стати покращення умов праці: від організації комфортного робочого місця до встановлення найновішого програмного забезпечення та сучасної техніки для виконання професійних завдань [16].

Важливою складовою задоволеності працею є продуманий дизайн та інтер'єр приміщень, оптимальне опалення та кондиціонування, комфортні зони праці та відпочинку. Як в іноземних, так і в українських компаніях все частіше організують спеціальні приміщення для розслаблення та відпочинку співробітників: це можуть бути тренажерні зали для тих працівників, у яких сидяча малорухлива робота; зона, поєднана з кухнею, де в неформальній обстановці можна перепочити та поспілкуватись; спеціальні кімнати для релаксу: затемнені, із зручними кріслами та диванами, музичним центром та ін. Сучасні управлінці розуміють важливість переключення та відпочинку для підвищення ефективності праці, а для співробітників це є ще одним доказом уважного ставлення та турботи з боку керівництва [38].

Одним з варіантів підвищення мотивації персоналу є тимбілдинг-командоутворення, що застосовують в організаціях на етапі утворення нового підрозділу або для згуртування вже існуючого колективу. Метою тимбілдингу є формування командного духу та навичок роботи в команді,

розвиток вміння делегувати та брати на себе відповідальність, розподіляти ролі та функції при виконанні завдань, посилення єдності колективу та керівництва [43].

Важливим методом мотивування працівників є зворотний зв'язок від колег та керівництва щодо виробничих завдань, а також залучення співробітників до обговорення планів та цілей організації, вислуховування та врахування їх думок. Іноді з цією метою створюється окрема сторінка на сайті для пропозицій та вирішення важливих проблем, це може бути «скринька довіри» або відкриті збори, де обговорюються проблемні питання. Для підвищення задоволення професійною діяльністю варто проводити опитування співробітників та з'ясовувати проблемні моменти у стосунках, при виконанні робочих завдань та з метою вирішення конфліктів. Подібний демократичний метод управління сприяє покращенню атмосфери у колективі та посилює довіру до колег та керівництва [45].

Значно знижувати професійну мотивацію може непрозоре або несправедливе просування по службі, в зв'язку з чим варто мати продуманий кар'єрний план для кожного співробітника та інформувати колектив щодо змін в посадах та кадровому складі [49].

Отже, підсумовуючи методи підвищення професійної мотивації та задоволеності працею, можемо зробити висновок, що робота повинна здійснюватись у кількох напрямках: прозоре керівництво, інформування та зворотний зв'язок, справедливість та увага до працівників, зрозумілий розподіл винагород та матеріальних благ, зручні умови для роботи та відпочинку, заходи для згуртованості колективу.

Висновки до першого розділу

Аналіз наукової літератури, присвяченої проблемі мотивації професійної діяльності, дозволив зробити такі висновки. Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей. Під професійною мотивацією розуміють дію конкретних мотивів, що обумовлюють вибір професії та ефективну професійну діяльність. Теорії управління розглядають мотивацію як процес стимулювання співробітників до виконання професійних обов'язків з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Ф. Герцберг виокремив гігієнічні та мотиваційні фактори професійної діяльності. Автор теорії мотивації професійної діяльності К. Замфір описала внутрішню та зовнішню мотивацію. Останню вона поділяє на позитивну та негативну. Канадський психолог В. Врум запропонував мотиваційну теорію очікування, в якій наголошує на важливості для працівників впевненості, що їх успіхи оцінять та відзначать. Л. Портер та Е. Лоулер розробили теорію мотивації, в якій зазначили залежність результатів професійної діяльності співробітників від їх зусиль, здібностей та усвідомлення власної ролі у виробництві.

Задоволеність працею визначають як здійснення очікувань індивіда стосовно процесу та результатів праці. Вона залежить від сукупності матеріальних, соціальних, професійних чинників, серед яких важливу роль відіграє мотивація професійної діяльності. На думку Ф. Герцберга, посилюють задоволення працею так звані мотиватори, тобто фактори, що включають визнання та схвалення результатів праці, відповідальність за певну ділянку роботи, самовдосконалення та професійне зростання, досягнення у професійній сфері. Згідно з концепцією М. Аргайла, для задоволеності професійною діяльністю важливими є такі фактори: зарплата, дружні стосунки з колегами та отримання від них підтримки, справедливе ставлення з боку

керівництва, покращення умов праці, кар'єрне зростання, повага, службовий статус, роль роботи в особистому зростанні та сімейному житті (самореалізація, можливість поєднувати роботу та сім'ю, наявність вільного часу), цікавість, почуття єдності з колективом та організацією.

Серед причин, що знижують задоволеність працею, С. Касл виокремив такі: незадовільні умови праці, що можуть спричинити небезпеку для здоров'я чи загрозу життю працівників; надмірне навантаження та швидкий темп роботи; ненормований робочий день; відсутність інформації щодо професійних завдань та термінів виконання; монотонність роботи, невідповідність здібностям працівника. Також зменшують задоволеність працею погані стосунки у колективі, конфлікти з колегами та керівництвом, відсутність зворотного зв'язку та заохочень з боку керівників та адміністрації, повільне просування по службі, недостатня матеріальна винагорода або її несправедливий розподіл.

Аналіз варіантів мотивування співробітників показав, що найчастіше виокремлюють матеріальну мотивацію, яка стимулюється рівнем зарплати, преміями, оплатою відпустки, різними заохоченнями та компенсаціями. Важливим мотивуючим фактором є дотримання соціальної справедливості при просуванні співробітників кар'єрними сходами, справедливе оцінювання досягнень, відповідна до виконаної роботи винагорода чи похвала. До методів нематеріального заохочення відносять оцінку заслуг колегами та керівництвом, психологічний клімат в робочому колективі, різні аспекти самомотивації працівників (отримання задоволення від процесу праці, особистісне зростання, самореалізація).

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Методологічне обґрунтування та організація дослідження

Дослідження впливу професійної мотивації на задоволеність працею менеджерів було проведено в вересні – жовтні 2023 року і містило 5 етапів.

Перший етап був орієнтований на аналіз наукових праць за обраною проблематикою з метою встановлення ступеню її розробленості, систематизації та узагальнення існуючих підходів до розуміння поняття мотивація професійної діяльності та задоволеність працею.

На другому етапі було розроблено план емпіричного дослідження, обґрунтовано вибірку та підібрано блок надійних та валідних методик для діагностики мотивації професійної діяльності та задоволеності працею у менеджерів.

Вибірку склали 67 менеджерів компанії Biossot LLC, яка займається виробництвом та розробкою побутової хімії та професійних мийних засобів. Переважна більшість респондентів – це менеджери з продажів та офіс-менеджери. Основні професійні обов'язки: виконання планів продажу продукції, встановлення довгострокових партнерських відносин, володіння техніками продажів, знання ринку побутової хімії, навички ведення переговорів, проведення трейд-маркетингових заходів.

Вік респондентів від 21 до 38 років, стаж роботи у якості менеджера від 1 до 13 років.

Третій етап дослідження полягав у проведенні психодіагностичних методик, обробці отриманих результатів за ключами, обрахунку групових показників та представлення у вигляді таблиць та діаграм в другому розділі кваліфікаційної роботи.

На четвертому етапі була проведена математична обробка даних, обраховано коефіцієнти кореляції та їх значимість, проведено лінійний регресійний аналіз. отримані результати представлено у роботі та проаналізовано.

П'ятий етап полягав у розробці та проведенні тренінгової програми, спрямованої на підвищення професійної мотивації та задоволеності працею у менеджерів. Також було перевірено ефективність програми та динаміку вимірюваних показників після її проведення. отримані результати представлено у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Обґрунтування вибору психодіагностичних методик.

Для досягнення мети дослідження було обрано блок психодіагностичних методик, спрямованих на вимірювання мотивації та задоволеності працею у менеджерів.

З метою вивчення мотивації професійної діяльності ми обрали тест Мотивація професійної діяльності К. Замфір та методику вивчення мотивації професійної кар'єри Е. Шейна. Додатково було застосовано Тест мотивації досягнення А. Мехрабіана, що дозволяє встановити переважання в мотиваційній сфері індивіда мотивів досягнення успіху або уникнення невдач.

Задоволеність працею менеджерів вивчалась за допомогою тесту «Інтегральна задоволеність працею» А. В. Батаршева та методики Р. Куніна. Розглянемо детальніше обрані психодіагностичні методики.

1. Тест «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір в адаптації А. Реана.

Методика розроблена К. Замфір і дозволяє виміряти 3 типи мотивації професійної діяльності: внутрішню, зовнішню позитивну та зовнішню негативну. На думку автора, найефективнішою є внутрішня мотивація, коли працівники отримують задоволення від самого процесу праці, а їх діяльність має значення та сенс [83].

Зовнішньою є мотивація, спрямована на задоволення потреб: матеріальних, соціальних, у визнанні та ін. Всі ці потреби є зовнішніми

стосовно змісту професійної діяльності. Зовнішню мотивацію поділяють на позитивну та негативну. До зовнішньої позитивної мотивації відносять просування по роботі, грошове забезпечення та соціальний престиж. Зовнішня негативна мотивація містить уникнення критики та покарань з боку керівництва та колег. Якщо порівнювати позитивну та негативну зовнішню мотивацію, більш ефективною вважається позитивна мотивація.

При обробці результатів отримують дані по 3 шкалам, на основі яких визначають мотиваційні комплекси, тобто відношення рівня внутрішньої мотивації до зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної. Найкращим автор вважає мотиваційний комплекс з домінуванням внутрішніх мотивів; на другому місці має бути зовнішня позитивна мотивація, а на останньому – зовнішня негативна мотивація [37].

2. Методика вивчення мотивації професійної кар'єри Е. Шейна.

Методика розроблена Е. Шейном і є опитувальником, що діагностує 9 видів кар'єрних орієнтацій, тобто ціннісну складову професійної діяльності. Тест також зустрічається під назвою «Якорі кар'єри» [51].

На думку автора, планування власної кар'єри та професійний розвиток особистості дуже важливий і їх реалізація сприяє задоволенню від роботи та усвідомленню соціального та професійного успіху індивіда. Кар'єру розглядають у 2-х аспектах: як рух по кар'єрних сходинках, зростання, займання нових, більш серйозних та відповідальних посад, а з іншого боку – це суб'єктивне сприймання людиною свого професійного життя та власної ролі в кар'єрному зростанні.

Кар'єрні орієнтації формуються протягом життя в процесі соціалізації, можуть бути стійкими протягом тривалого часу. Обираючи професію, людина орієнтується на власні інтереси та цінності, ґрунтуючись на минулому досвіді та розумінні вимог професії.

Методика складається з 41 твердження, які респондент має оцінити, використовуючи 10-бальну шкалу: від зовсім неважливо – надзвичайно

важливо для 1-21 тверджень; абсолютно не згоден – повністю згоден для 22-41 тверджень.

В результаті проходження методики досліджуваний отримує бали за 9 кар'єрними орієнтаціями або якорями кар'єри: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність місця роботи та місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя та підприємництво.

3. Тест-опитувальник вимірювання мотивації досягнення А. Мехрабіана.

Для діагностики важливого аспекту мотивації професійної діяльності – мотивів досягнення успіху та уникнення невдач – було застосовано методику А. Мехрабіана в адаптації М.Ш. Магомед-Емінова. Українською мовою методика була адаптована колективом авторів (Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С. та ін.) [24].

Методика дозволяє діагностувати ступінь вираженості мотивів прагнення до успіху та уникнення невдач, оцінюючи, який з них домінує у досліджуваних.

Автор теорії мотивації досягнення Х. Хекхаузен визначав її як спрямованість на максимальну реалізацію здібностей індивіда та успішність виконуваної ним діяльності. Він вважав, що є 2 види мотивації досягнення: мотивація успіху та мотивація уникнення невдач. Проте ряд авторів розглядає мотивацію досягнення як континуум, на одному з полюсів якого знаходиться мотивація досягнення успіху, а на протилежному – уникнення невдач. У випадку, коли індивід мотивований на успіх, він не боїться невдач, і навпаки: виражене прагнення уникати невдач знижує досягнення успіху.

Тест складається з 32 тверджень, які респондент має оцінити за шкалою від -3 до +3 балів, де -3 означає повністю не згоден, а +3 – повністю згоден.

При інтерпретації оцінюється кількість набраних балів: якщо респондент набрав від 165 до 210 балів – робиться висновок про домінування мотиву прагнення до успіху; якщо від 76 до 164 – домінує мотив уникнення невдач.

4. Тест «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батаршева.

Методика призначена для оцінки задоволення працею в цілому та її окремих складових. На думку автора, інтегральний показник, що свідчить про ефективність праці, це рівень задоволеності нею, до якого входить інтерес до роботи та задоволення її різними аспектами.

Респондентам пропонується дати відповідь на 18 питань, обравши варіанти «так», «ні» або проміжний варіант та оцінити, наскільки твердження їм підходять.

При обробці результатів підраховують показники за окремими шкалами та сумарний показник: інтегральна задоволеність працею.

Методика дозволяє діагностувати такі шкали: цікавість до роботи, задоволеність досягненнями в роботі, стосунками зі співробітниками, з керівництвом, рівень домагань в професійній діяльності, надання переваги роботі перед високою зарплатою, задоволеність умовами праці, професійна відповідальність, загальна задоволеність працею.

Зробити висновок щодо загального показника задоволеності працею та вираженості окремих шкал методики можна, порівнявши результати респондентів з максимальним балом за кожною шкалою.

45-55% від максимального балу становить середній рівень вираженості показників, 1-44% - низький рівень, а більше 55% - високий рівень [5].

5. Тест діагностики задоволеності працею Р. Куніна.

Методика була обрана як додаткова для діагностики ступеню задоволеності працею. Вона містить 10 питань, на які респондент повинен відповісти «так» або «ні». За кожну відповідь «Так» нараховується 1 бал.

Тест містить питання, спрямовані на оцінку матеріального обладнання, необхідного для роботи, частоти похвал, позитивного оцінювання та проявів турботи від керівництва, позитивних очікувань від майбутнього, можливостей для саморозвитку, врахування думки працівника, ступінь близькості місії організації до цілей співробітників, лояльність до організації, наявність друзів на роботі.

На думку автора, високий рівень задоволеності працею сприяє стресостійкості, життєстійкості та впевненості у собі співробітників, вони більш охоче ходять на роботу, беруть на себе відповідальність за свою ділянку робіт [10].

Методи математичної статистики

Для обробки групових результатів за психодіагностичними методиками було використано обрахунок середніх показників та відсотків.

Для встановлення зв'язків між мотивацією професійної діяльності та задоволеністю працею ми застосували кореляційний аналіз з використанням критерію Пірсона.

З метою встановлення впливу мотивації на задоволеність працею було проведено лінійний регресійний аналіз.

Для визначення динаміки задоволеності працею та професійної мотивації було проведено порівняння груп до та після тренінгу за допомогою критерію Стюдента для залежних вибірок [39].

2.2. Діагностика мотивації професійної діяльності та задоволеності працею менеджерів

З метою діагностики мотивації професійної діяльності у менеджерів було застосовано методики Мотивація професійної діяльності К. Замфір та методику вивчення мотивації професійної кар'єри Е. Шейна. Як додатковий, ми обрали Тест мотивації досягнення А. Мехрабіана. Розглянемо отримані результати за цими методиками (табл. 2.2.1-2.2.3).

Результати менеджерів за методикою К. Замфір представлено в табл. 2.2.1.

При обробці результатів підраховують бали за 3 шкалами: внутрішня мотивація (ВМ), зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ), зовнішня негативна мотивація (ЗНМ). Далі по кожному респонденту порівнюють кількість

набраних балів з трьома шкалами та визначають, який вид мотивації переважає, який знаходиться на 2 та 3 місці. Після цього визначають властивий респонденту мотиваційний комплекс. Їх є 3: оптимальний, хороший та найгірший.

Оптимальний мотиваційний комплекс діагностується при переважанні внутрішньої мотивації, на 2 місці має бути зовнішня позитивна мотивація, а на останньому – зовнішня негативна мотивація.

Хороший мотиваційний комплекс передбачає домінування зовнішньої позитивної мотивації, менше виражена внутрішня мотивація, а зовнішня негативно так само на останньому місці.

І найгіршим вважається такий мотиваційний комплекс, коли на 1 місці стоїть зовнішня негативна мотивація, тобто людина працює через страх покарання та стягнень.

Таблиця 2.2.1

Розподіл респондентів за мотиваційними комплексами

	Оптимальний мотиваційний комплекс	Хороший мотиваційний комплекс	Найгірший мотиваційний комплекс
Кількість	20	39	8
Відсоток	30	58	12

Отже, можемо побачити з табл. 2.2.1, що менеджерам притаманні хороші та оптимальні мотиваційні комплекси, що означає переважання в них внутрішньої мотивації професійної діяльності, тобто бажання працювати заради самої роботи, та зовнішньої позитивної мотивації – орієнтації на прибуток, похвалу, преміювання та ін.

Проте у 12% респондентів виражений негативний мотиваційний комплекс, за якого на перше місце виходить бажання уникнути покарання за невиконану діяльність, тобто робота «з-під палки», що вказує на необхідність працювати з цими співробітниками над підвищенням позитивної мотивації.

В табл. 2.2.2 зображено розподіл респондентів за методикою вивчення мотивації професійної кар'єри Е. Шейна або «Якорі кар'єри».

Таблиця 2.2.2

Розподіл менеджерів за шкалами методики «Якорі кар'єри» Е. Шейна

Шкали методики	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Професійна компетентність	28	52	20
Менеджмент	37	58	5
Автономія	18	61	21
Стабільність місця роботи	25	50	25
Стабільність місця проживання	34	44	22
Служіння	22	50	28
Виклик	24	57	19
Інтеграція стилів життя	30	57	13
Підприємництво	22	53	25

Аналізуючи результати за кар'єрними орієнтаціями респондентів, необхідно звернути увагу, що частіше зустрічається високий рівень таких орієнтацій як менеджмент (37%), стабільність місця проживання (34%) та інтеграція стилів життя (30%). Зрозуміло, що для менеджерів властиве прагнення керувати продажами, закупками, маркетингом, адже в цьому полягає їх робота. Можемо стверджувати, що менеджери, у яких високий рівень кар'єрної орієнтації на менеджмент, правильно обрали професію і отримують задоволення від роботи.

Важливою для наших респондентів виявилась стабільність місця проживання, що може бути пов'язане з великою кількістю внутрішніх

переселенців в Україні, які нарешті влаштувались на новому місці та не хочуть його змінювати. Також значимою кар'єрною орієнтацією є інтеграція стилів життя: сучасні менеджери не хочуть 24/7 працювати, їм необхідний час для себе, сім'ї, відпочинку та хобі, саме тому професія менеджера по продажам є досить зручною та дозволяє мати гнучкий графік.

28% менеджерів прагнуть до професіоналізму у роботі, вважають дуже важливим саморозвиток та досягнення успіху у професійній сфері. Проте для 20% ця кар'єрна орієнтація не важлива. Очевидно, вони бачать себе управлінцями, а не фахівцями в певній галузі.

Хочемо звернути увагу на досить низький рівень кар'єрної орієнтації на служіння, тобто альтруїстичної спрямованості, допомоги іншим. У 28% респондентів рівень цієї орієнтації низький, що вказує на її нереалізованість у професійній діяльності менеджера. На наш погляд, високий рівень конкуренції, орієнтованість на досягнення успіху робить менеджерів дещо егоцентричними та спрямованими на кар'єру та заробіток, а не на альтруїзм. До того ж у 20% ця орієнтація досить виражена.

Далі розглянемо результати за Тестом мотивації досягнення А. Мехрабіана (табл. 2.2.3).

Одразу хочемо звернути увагу, що в методиці є одна шкала, і в залежності від отриманого балу, у респондента діагностується або мотивація досягнення успіху або мотивація досягнення невдач.

Таблиця 2.2.3

Розподіл респондентів за показниками мотивації досягнення

	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Прагнення до успіху	25	45	30
Уникнення невдач	30	45	25

Можемо побачити з табл. 2.2.3, що 45% менеджерів отримали середній результат за рівнем мотивації досягнення, у 25% переважає прагнення до успіху, а у 30% - уникнення невдач. На наш погляд, робота менеджера потребує достатньо високого рівня спрямованості на успіх, і ті працівники, що мають її низький рівень, будуть менш ефективними у виконанні своїх професійних завдань. Тому необхідно розвивати мотивацію досягнення успіху, що ми спробуємо продемонструвати у 3 розділі кваліфікаційної роботи.

Наступним кроком нашого дослідження було встановлення рівня задоволеності працею менеджерів. Для цього ми обрали 2 методики: «Інтегральна задоволеність працею» А. В. Барташева та методику Р. Куніна Тест діагностики задоволеності працею.

Перша методика дозволяє виміряти 8 складових задоволеності працею, а друга – її загальний показник. Розглянемо отримані результати (табл. 2.2.4, 2.2.5).

Аналізуючи задоволеність працею менеджерів, необхідно звернути увагу, що 34% респондентів задоволені умовами праці, і лише 14% - не задоволені. Можемо стверджувати, що керівництво організації приділяє значну увагу цьому аспекту, що підвищує рівень мотивації працівників. На наш погляд, варто запитати тих менеджерів, які не задоволені умовами праці, що саме ї не влаштовує та спробувати вирішити проблему індивідуально з кожним співробітником.

Серед інших складових задоволеності працею, слід звернути увагу на задоволеність власними досягненнями в роботі у 31% менеджерів. Це дуже важливий мотивуючий фактор, адже успіхи в професійній діяльності підвищують впевненість у собі та формують позитивну внутрішню мотивацію працівників.

Розподіл респондентів за рівнем задоволеності працею та її складовими

Шкали методики	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Задоволеність досягненнями у роботі	31	45	24
Задоволеність взаємовідносинами із співробітниками	25	53	22
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	19	51	30
Рівень домагань у професійній діяльності	28	44	28
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	18	60	22
Задоволеність умовами праці	34	52	14
Професійна відповідальність	25	50	25
Загальна задоволеність працею	25	51	24

Стосовно таких компонентів задоволеності працею як рівень домагань та професійна відповідальність, однакова кількість менеджерів має високий та низький рівень: по Слід зазначити, що 30% менеджерів незадоволені своїми стосунками з керівництвом, а 22% - з іншими працівниками, що може значно знижувати мотивацію професійної діяльності та інтегральну задоволеність працею.

Останніми розглянемо результати за Тестом діагностики задоволеності працею Р. Куніна (рис. 2.2.1).



Рис. 2.2.1. Розподіл респондентів за показником задоволеності працею
(тест Р. Куніна)

Аналізуючи результати методики Р. Куніна, можемо побачити, що вони дещо відрізняються від інтегрального показника задоволеності працею А. Батаршева. На наш погляд це можна пояснити різними питаннями методик, які акцентують увагу на інших факторах задоволеності працею. Так, в тесті Р. Куніна є питання, що стосуються самореалізації співробітників, похвали та оцінки їх діяльності керівництвом та ін.

Можемо побачити з рис. 2.2.1, що 53% менеджерів задоволені працею на середньому рівні, 22% - повністю задоволені, а 25% - не задоволені. Отримані дані вказують напрямок подальшої роботи для керівництва організації, адже незадоволеність працею призводить до зниження мотивації професійної діяльності, що ми спробуємо продемонструвати далі.

2.3. Встановлення впливу мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів

Першим кроком для встановлення впливу мотивації професійної діяльності на задоволеність працею буде проведення регресійного аналізу. Він проводиться в кілька етапів. По-перше, необхідно встановити тип розподілу

даних за допомогою критерію Колмогорова-Смірнова. Як показали результати, змінні відповідають нормальному розподілу (Додаток А).

Другий етап – проведення кореляційного аналізу між показниками мотивації професійної діяльності та задоволеності працею. Для цього ми обрали критерій Пірсона, який застосовується для змінних з нормальним розподілом.

І нарешті третій етап – власне регресійний аналіз. Залежною змінною буде задоволеність працею, а незалежними – всі ті показники мотивації, що мають значимі кореляційні зв'язки з залежною змінною.

Отже, спочатку розглянемо результати кореляційного аналізу з використанням критерію Пірсона. Нижче наведені лише значимі кореляційні зв'язки між змінними, всі кореляційні матриці розміщені в Додатку Б.

В табл. 2.3.1 представлено кореляції між задоволеністю працею за тестом «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батаршева, Тестом діагностики задоволеності працею Р. Куніна та мотивацією професійної діяльності за методикою К. Замфір.

Можемо побачити, що внутрішня мотивація прямо пов'язана з інтегральними показниками задоволеності працею за обома методиками та з такими її складовими як задоволеність досягненнями та умовами праці, рівнем домагань та професійною відповідальністю. Отже, якщо співробітник отримує задоволення власне від самого процесу праці, а сама діяльність має велике значення, у нього вищі показники задоволеності роботою в цілому, адже він розуміє її важливість і працює заради самої роботи. Також якщо робота подобається, працівники відчують професійну відповідальність та реалізують власний рівень домагань.

Таблиця 2.3.1

Значимі кореляційні зв'язки між мотивацією професійної діяльності та задоволеністю працею менеджерів

	Внутрішня мотивація	Зовнішня позитивна мотивація	Зовнішня негативна мотивація
Задоволеність досягненнями	0,695** 0,000	0,532** 0,000	-
Рівень домагань	0,357** 0,001	-	-
Задоволеність умовами праці	-	0,260* 0,018	-
Професійна відповідальність	0,547** 0,000	0,440** 0,000	-
Інтегральна задоволеність працею (тест А. Батаршева)	0,334** 0,009	-	-0,307** 0,005
Задоволеність працею (тест Р. Куніна)	0,546** 0,000	0,703** 0,000	-

Примітка: * - кореляція значима на рівні 0,05; ** - кореляція значима на рівні 0,01

Зовнішня позитивна мотивація також значно впливає на задоволеність працею менеджерів, а саме - на їх задоволеність професійними досягненнями, умовами праці, професійну відповідальність. Співробітники, які орієнтовані на високу заробітну платню чи премії, цінують похвалу від керівництва та визнання їх успіхів в професійній сфері, більше задоволені умовами праці або ж не звертають уваги на деякі недоліки та відчувають професійну відповідальність за якість та своєчасність виконання роботи.

Зовнішня негативна мотивація обернено прокорелювала з задоволеністю працею. Можемо зробити висновок, що людина, яка працює через страх покарань чи звільнення, навряд чи отримує задоволення від своєї роботи та її результатів.

Далі розглянемо значимі кореляційні зв'язки задоволеності працею та мотивацією досягнення за методикою А. Мехрабіана (табл. 2.3.2). Одразу

хочемо зазначити, що мотивація уникнення невдач не має значимих кореляційних зв'язків з задоволенням працею.

Таблиця 2.3.2

Значимі кореляційні зв'язки між мотивацією досягнення та задоволеністю працею менеджерів

Показники	Прагнення успіху
Задоволеність досягненнями	0,236* 0,036
Задоволеність взаєминами із співробітниками	0,244* 0,030
Інтегральна задоволеність працею (тест А. Батаршева)	0,223* 0,049
Задоволеність працею (тест Р. Куніна)	0,257* 0,019

Примітка: * - кореляція значима на рівні 0,05; ** - кореляція значима на рівні 0,01

Як зображено в табл. 2.3.2, мотивація досягнення успіху прямо пов'язана з інтегральними показниками задоволеності працею та з такими її складовими, як задоволеність досягненнями та взаєминами в колективі. З одного боку, людина, задоволена своєю працею, колективом та професійними досягненнями, буде докладати більше зусиль при виконанні робочих завдань та прагнути успіху. Але зв'язок може бути пояснений інакше: співробітники, націлені на успіх та досягнення, добиваються кращих результатів, що в свою чергу обумовлює їх задоволеність досягненнями та повагу з боку колег.

Наступною розглянемо таблиці 2.3.3 та 2.3.4, в яких представлені значимі кореляційні зв'язки між мотивацією професійної кар'єри за методикою Е. Шейна та задоволеністю працею. Через те, що кореляцій виявилось багато, ми їх поділили на 2 таблиці для кращого наочного сприймання.

Таблиця 2.3.3

Значимі кореляційні зв'язки між задоволеністю працею менеджерів та мотивацією професійної кар'єри за методикою Е. Шейна

Шкали методик	Професійна компетентність	Менеджмент	Автономія	Стабільність роботи
Задоволеність досягненнями	0,303** 0,005	0,651** 0,000	-	0,539** 0,000
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	-	0,221* 0,044	-	-
Рівень домагань	0,272* 0,013	0,337** 0,002	-	-
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	0,467** 0,000	0,228* 0,039	0,234* 0,033	-
Задоволеність умовами праці	0,545** 0,000	-	-	0,243* 0,027
Професійна відповідальність	0,311** 0,004	0,453** 0,000	-	0,410** 0,000
Інтегральна задоволеність працею (тест А. Батаршева)	0,581** 0,000	0,251* 0,022	0,284** 0,009	0,286** 0,009
Задоволеність працею (тест Р. Куніна)	0,501** 0,000	0,440** 0,000	-	0,414** 0,000

Примітка: * - кореляція значима на рівні 0,05; ** - кореляція значима на рівні 0,01

Можемо побачити з табл. 2.3.3, що кар'єрна орієнтація на професійну компетентність та менеджмент прямо пов'язана майже з усіма показниками задоволеності працею у менеджерів. На наш погляд, логічним та зрозумілим є зв'язок з орієнтацією на менеджмент, адже всі наші респонденти є менеджерами і метою їх діяльності є керівництво, управління, організація інших працівників. Тобто вони знайшли роботу, що відповідає їх переважаючій кар'єрній орієнтації. Можемо зробити висновок, що людина буде задоволена роботою за умови відповідності професійної діяльності її кар'єрним орієнтаціям.

Також орієнтація на високу професійну компетентність, бажання зростати та самовдосконалюватись сприяє задоволеності різними аспектами професійної діяльності. Менеджери, націлені на саморозвиток, частіше задоволені умовами праці, власними досягненнями та реалізацією рівня домагань, вони надають перевагу саме роботі, а не зарплаті і мають високу професійну відповідальність.

Така кар'єрна орієнтація як автономія прямо пов'язана з інтегральним показником задоволеності працею та наданням переваги роботі перед заробітком. На наш погляд, менеджери, які прагнуть працювати автономно, саме в цьому виді діяльності можуть себе реалізувати, вибудовуючи гнучкий графік та працюючи тоді, коли і як їм зручно. Це більше стосується менеджерів по продажам, у яких від кількості реалізованого товару залежить їх прибуток. Для збереження своєї незалежності та самостійності вони можуть відмовлятися від прибутків або ігнорувати ті організаційні вимоги, що обмежують їх свободу.

Встановлено значимі кореляційні зв'язки між кар'єрною орієнтацією на стабільність роботи та таким складовими задоволеності працею як задоволеність досягненнями в професійній діяльності, умовами роботи та високим рівнем професійної відповідальності. Отже, якщо організація гарантує співробітникам стабільну роботу і вони працюють на одному місці не один рік, такі працівники будуть більше задоволені умовами роботи (можливо, їм немає з чим порівнювати) та демонструватимуть вищу професійну відповідальність, адже вони налаштовані працювати тут і надалі.

В наступній табл. 2.3.4 зображено продовження представлених у табл. 2.3.3 значимих кореляційних зв'язків між задоволеністю працею менеджерів та мотивацією професійної кар'єри.

Можемо побачити, що така кар'єрна орієнтація як стабільність місця проживання прямо пов'язана з задоволеністю працею в цілому, а також з задоволеністю досягненнями та рівнем професійної відповідальності менеджерів. Отже, співробітники, які прагнуть не змінювати місця проживання та не полубляють відрядження, будуть більше задоволені роботою, яка їм це дозволяє. І враховуючи, що в них є житло та немає необхідності переїжджати, вони більше мотивовані та відчувають вищу відповідальність за свою роботу.

Таблиця 2.3.4

Значимі кореляційні зв'язки між задоволеністю працею менеджерів та мотивацією професійної кар'єри за методикою Е. Шейна

	Стабільність місяця проживання	Служіння	Виклик	Інтеграція
Задоволеність досягненнями	0,602** 0,000	-	0,519** 0,000	0,262* 0,017
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	-	0,337** 0,002	-	0,217* 0,049
Задоволеність стосунками з керівництвом	-	0,333** 0,002	-	-
Рівень домагань	-	-	0,237* 0,031	-
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	-	0,392** 0,000	0,303** 0,005	-
Задоволеність умовами праці	-	0,420** 0,000	-	-
Професійна відповідальність	0,609** 0,000	-	-	-
Інтегральна задоволеність працею (тест А. Батаршева)	0,231* 0,036	0,495** 0,000	0,387** 0,000	-
Задоволеність працею (тест Р. Куніна)	0,452** 0,000	0,492** 0,000	0,294** 0,007	-

Примітка: * - кореляція значима на рівні 0,05; ** - кореляція значима на рівні 0,01

Значимі кореляційні зв'язки встановлено між кар'єрною орієнтацією служіння та задоволеністю стосунками з колегами та керівництвом, умовами праці, інтегральними показниками задоволеності працею в цілому. Також співробітники, орієнтовані на служіння, надають перевагу виконанню роботи перед заробітною платою. Тобто, простежується бажання знаходити спільну мову з іншими працівниками, невибагливість до умов праці, робота заради того, щоб допомагати іншим, що схоже на альтруїстичне спрямування особистості. Звичайно такі люди можуть працювати заради ідеї, не вимагаючи премій та винагород і вони дуже мотивовані.

Також встановлені значимі кореляційні зв'язки між кар'єрною орієнтацією виклик та задоволеністю працею. Співробітники, для яких робочі

завдання є викликом та перевіркою їх можливостей, більш задоволені своїми досягненнями, реалізують свій рівень домагань, а також надають перевагу самій роботі, а не заробітку. І останній кореляційний зв'язок встановлено між інтеграцією стилів життя та задоволенням власними досягненнями та стосунками з колегами. Менеджери, для яких важливо поєднувати різні сфери життя (роботу, навчання, сім'ю, дозвілля, хобі) прагнуть мати достатньо вільного часу та гнучкий графік професійної діяльності, що дозволяє їм і працювати, і спілкуватися з друзями, родичами, і займатись улюбленими хобі. У випадку, якщо робота досить зручна і співробітники здатні інтегрувати різні життєві сфери, вони будуть більше мотивовані та задоволені працею.

Отже, підводячи підсумки кореляційного аналізу, можемо стверджувати, що мотивація професійної діяльності тісно пов'язана з задоволеністю працею менеджерів. Більшу задоволеність працею відчують співробітники з внутрішньою та зовнішньою позитивною мотивацією, високим рівнем мотивації досягнення, а також ті працівники, у яких сформовані кар'єрні орієнтації на професійну компетентність, менеджмент, служіння. Також встановлено, що задоволення потреби в стабільності місця роботи та місця проживання підвищує рівень задоволеності працею.

Наступним кроком буде регресійний аналіз, який ми застосовуємо для встановлення впливу мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів.

Залежними змінними будуть виступати показники задоволеності працею за методиками А. Батаршева та Р. Куніна, а незалежними – всі показники мотивації, які мають значимі кореляції з задоволеністю працею.

За допомогою лінійного регресійного аналізу було отримано 2 моделі, які досить ефективні та їх можна прийняти до уваги. Зазначимо, що значимість критерію Фішера становить 0, що вказує на високу ефективність регресійних рівнянь та їх здатність передбачати залежну змінну на основі незалежних. Також необхідно звернути увагу, що перше рівняння пояснює 61%, а друге – 87% варіації залежної змінної, інші ж відсотки нами не враховані.

Отже, розглянемо результати регресійного аналізу детальніше. На залежну змінну «Інтегральний показник задоволеності працею» за методикою А. Батаршева найбільше впливають орієнтація на професійну компетентність та зовнішня негативна мотивація, причому зв'язок з останнім показником є оберненим.

Інтегральний показник задоволеності працею = $7,262 + 0,611$ (професійна компетентність) – $0,249$ (зовнішня негативна мотивація).

Можемо зробити висновок, що задоволеність працею у менеджерів буде тим вищою, чим більше вони орієнтовані на саморозвиток та підвищення своєї професійної компетентності та чим нижча в них буде зовнішня негативна мотивація, тобто робота через боязнь покарання та звільнення.

В наступному рівнянні відображено вплив показників професійної мотивації на задоволеність працею за методикою Р. Куніна. Як ми зазначали при описі методик, ці 2 тести відрізняються як за кількістю питань, так і за їх смислом, діагностуючи різні аспекти задоволення працею.

Задоволеність працею = $24,031 + 0,505$ (внутрішня мотивація) + $0,416$ (менеджмент) + $0,387$ (зовнішня позитивна мотивація) + $0,387$ (Інтеграція стилів життя) + $0,343$ (стабільність місця проживання).

Як показано в рівнянні регресії, на задоволеність працею найбільше впливає мотивація професійної діяльності: внутрішня та зовнішня позитивна, також важливою є кар'єрна орієнтація працівників на менеджмент. Враховуючи, що всі наші респонденти працюють менеджерами, отримані нами результати є логічними, адже робота відповідає їх домінуючій кар'єрній орієнтації.

Також важливими для задоволення працею виявились такі мотиви кар'єри як інтеграція стилів життя та стабільність місця проживання. Обрана професія задовольняє ці важливі потреби працівників, саме тому вони задоволені своєю професійною діяльністю.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можемо зробити висновок, що на задоволеність працею впливає ряд чинників, серед яких

важливе місце посідає мотивація професійної діяльності та кар'єрні орієнтації менеджерів.

Висновки до другого розділу

В результаті емпіричного дослідження впливу мотивації професійної діяльності на задоволеність працею менеджерів, було отримано такі дані.

За допомогою методики Мотивація професійної діяльності К. Замфір було діагностовано мотиваційні комплекси менеджерів. Встановлено, що менеджерам притаманні хороші та оптимальні мотиваційні комплекси, що означає переважання в них внутрішньої мотивації професійної діяльності, тобто бажання працювати заради самої роботи, та зовнішньої позитивної мотивації – орієнтації на прибуток, похвалу, преміювання та ін. Проте у 12% респондентів виражений негативний мотиваційний комплекс, за якого на перше місце виходить бажання уникнути покарання за невиконану діяльність, тобто робота «з-під палки», що вказує на необхідність працювати з цими співробітниками над підвищенням позитивної мотивації.

Аналізуючи результати за кар'єрними орієнтаціями респондентів, необхідно звернути увагу, що частіше зустрічається високий рівень таких орієнтацій як менеджмент (37%), стабільність місця проживання (34%) та інтеграція стилів життя (30%). 28% менеджерів прагнуть до професіоналізму у роботі, вважають дуже важливим саморозвиток та досягнення успіху у професійній сфері. Проте для 20% ця кар'єрна орієнтація не важлива. Очевидно, вони бачать себе управлінцями, а не фахівцями в певній галузі. Хочемо звернути увагу на досить низький рівень кар'єрної орієнтації на служіння, тобто альтруїстичної спрямованості, допомоги іншим. У 28% респондентів рівень цієї орієнтації низький, що вказує на її нереалізованість у професійній діяльності менеджера.

За Тестом мотивації досягнення А. Мехрабіана 45% менеджерів отримали середній результати за рівнем мотивації досягнення, у 25% переважає прагнення до успіху, а у 30% - уникнення невдач.

Аналізуючи задоволеність працею менеджерів, необхідно звернути увагу, що 34% респондентів задоволені умовами праці, і лише 14% - не задоволені; також задоволені власними досягненнями в роботі у 31% менеджерів. Слід зазначити, що 30% менеджерів незадоволені своїми стосунками з керівництвом, а 22% - з іншими працівниками, що може значно знижувати мотивацію професійної діяльності та інтегральну задоволеність працею. В цілому 53% менеджерів задоволені працею на середньому рівні, 22% - повністю задоволені, а 25% - не задоволені. отримані дані вказують напрямок подальшої роботи для керівництва організації.

В результаті кореляційного аналізу встановлено, що внутрішня мотивація прямо пов'язана з показником задоволеності працею та з такими її складовими як задоволеність досягненнями та умовами праці, рівнем домагань та професійною відповідальністю. Зовнішня позитивна мотивація також значно впливає на задоволеність працею менеджерів, а саме - на їх задоволеність професійними досягненнями, умовами праці, професійну відповідальність. Зовнішня негативна мотивація обернено прокорелювала з задоволеністю працею. Можемо зробити висновок, що людина, яка працює через страх покарань чи звільнення, навряд чи отримує задоволення від своєї роботи та її результатів.

Мотивація досягнення успіху прямо пов'язана з інтегральними показниками задоволеності працею та з такими її складовими, як задоволеність досягненнями та взаєминами в колективі. Більшу задоволеність працею відчувають співробітники, у яких сформовані кар'єрні орієнтації на професійну компетентність, менеджмент, служіння. Також встановлено, що задоволення потреби в стабільності місця роботи та місця проживання підвищує рівень задоволеності працею.

Результати регресійного аналізу показали, що на залежну змінну «Інтегральний показник задоволеності працею» за методикою А. Батаршева найбільше впливають орієнтація на професійну компетентність та зовнішня негативна мотивація, причому зв'язок з останнім показником є оберненим. Отже, задоволеність працею у менеджерів буде тим вищою, чим більше вони орієнтовані на саморозвиток та підвищення своєї професійної компетентності та чим нижча в них буде зовнішня негативна мотивація, тобто робота через боязнь покарання та звільнення.

Також на задоволеність працею значимо впливає мотивація професійної діяльності: внутрішня та зовнішня позитивна, також важливою є кар'єрна орієнтація працівників на менеджмент. Враховуючи, що всі наші респонденти працюють менеджерами, отримані нами результати є логічними, адже робота відповідає їх домінуючій кар'єрній орієнтації. Важливими для задоволення працею виявились такі мотиви кар'єри як інтеграція стилів життя та стабільність місця проживання. Обрана професія задовольняє ці важливі потреби працівників, саме тому вони задоволені своєю професійною діяльністю.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖЕРІВ

3.1. Розробка програми підвищення мотивації професійної діяльності у менеджерів

З метою розроблення програми підвищення мотивації професійної діяльності у менеджерів було проаналізовано основні наукові підходи та технології розвитку мотивації. Всі методи можна поділити на такі групи: спрямовані на зовнішню або внутрішню мотивацію; матеріальні та нематеріальні; методи самомотивації; тимбілдінг [48; 49; 52].

Матеріальна мотивація вважається досить ефективною, вона сприяє задоволеності працею, знижує плинність кадрів та підвищує рівень стабільності організації. Проте лише матеріальних заохочень недостатньо і тому часто застосовують нематеріальні методи мотивації, що включають похвалу, подяку, оцінку заслуг колегами та керівництвом, позитивний психологічний клімат в робочому колективі. Також працівники цінують ті зусилля, що докладає керівництво для покращення умов праці, організації спільних заходів, що можуть бути пов'язані з професійною діяльністю (конференції, тренінги, підвищення кваліфікації) або мати розважальний характер [54].

Важливими для підвищення професійної мотивації співробітників є заходи, спрямовані на згуртованість колективу, серед яких найбільш поширеним є тимбілдинг або командоутворення. Метою тимбілдингу є формування командного духу та навичок роботи в команді, розвиток вміння делегувати та брати на себе відповідальність, розподіляти ролі та функції при виконанні завдань, посилення єдності колективу та керівництва [74].

Ефективним методом нематеріального мотивування є самомотивація працівників, що може виражатись у отриманні задоволення від процесу праці, особистісному розвитку та зростанні, самореалізації в професійній діяльності [27].

Для розроблення та впровадження програми підвищення професійної мотивації у менеджерів було обрано методи, що орієнтовані на самомотивацію, застосування нематеріальних заохочень для підвищення професійної мотивації та тимбілдинг.

Тренінгова програма розрахована на 5 зустрічей, кожна з них триває 4 години, з перервою на каву. Частота зустрічей – 2 рази на тиждень. До програми були залучені менеджери, що мали низький рівень мотивації професійної діяльності та задоволеності працею. Кількість учасників тренінгу становила 15 осіб, з них 7 жінок, 8 чоловіків.

Тренінгова програма була апробована у жовтні 2023 року.

Метою тренінгової програми було підвищення рівня професійної мотивації менеджерів та їх задоволеності працею за рахунок зростання згуртованості колективу та навчання методам самомотивації.

Для досягнення мети тренінгової програми учасників знайомили з теоріями мотивації, її видами, способами підвищення мотивації професійної діяльності. Були застосовані методи мозкового штурму, знайомство з різними стилями мислення. У ігровій формі пропрацьовувались ситуації досягнення успіху та основні прийоми самомотивації, що цьому сприяли.

Для кращого розуміння прийомів нематеріальної мотивації аналізувались правильні та хибні методи похвали та критики, розроблялись нові методи з досвіду учасників тренінгу. З метою поглиблення саморозкриття та згуртованості групи було застосовано методи тимбілдингу для офісних приміщень.

По закінченню тренінгової програми учасники повторно проходили психодіагностичні методики для встановлення динаміки професійної мотивації та задоволеності працею після тренінгу.

Короткий зміст тренінгової програми представлено в табл. 3.1.1.
Детально заняття та вправи описані нижче.

Таблиця 3.3.1

Тренінгова програма, спрямована на підвищення професійної мотивації
менеджерів

День тренінгу	Вправи	Мета
День 1	Правила роботи групи. Очікування від тренінгу. Давайте познайомимось. Знайдіть 10 спільних ознак.	Знайомство учасників тренінгу, аналіз очікувань від роботи та розробка правил поведінки в групі.
	Що ж таке мотивація? Мої досягнення. Розминка. Я люблю танцювати так! Йди до нас у команду! Мені в тобі сподобалось...	Знайомство з поняттям мотивації та її видами. Мотиватори та демотиватори, їх практичне застосування. Обмін враженнями, рефлексія.
День 2	Розминка. Давайте придумаємо казку. Мотивація досягнення успіху чи уникнення невдач? Ідеальний керівник – ідеальний підлеглий Розминка. Дівчина-Самурай-Дракон. Невмотивований співробітник Золота рибка	Діагностика мотивації досягнення успіху та уникнення невдач, аналіз доцільності в різних ситуаціях. Формування «погляду з боку» на керівників та підлеглих. Розуміння причин невмотивованої поведінки та факторів, що допомагають посилити мотивацію.
День 3	Розминка. Чотири вибори. Нематеріальна мотивація. Розминка. Рахуємо до 10. Вчимось хвалити та критикувати. Як мотивувати себе самого? Прийоми самомотивації. Мені приємно сказати...	Аналіз нематеріальних методів професійної мотивації. Вміння правильно критикувати та хвалити інших. Прийоми самомотивації та їх застосування в різних ситуаціях.
День 4	Розминка. "Предмет розповідає про господаря". 2 правди та одна брехня. Стіна спогадів. Побудова вежі. Машина часу. Мінне поле.	Згуртованість групи, покращення спілкування та взаєморозуміння. Тимбілдинг або командоутворення. Переживання почуття довіри до інших, саморозкриття.
День 5	Розминка. Гусінь. Лампа Аладіна. Чарівні капелюхи. Плани на майбутнє. Підведення підсумків, зворотний зв'язок. Прощання.	Вибір найкращих методів, що можуть покращити клімат в колективі, умови праці та підвищити мотивацію співробітників. Вміння розглядати проблему з різних сторін з застосуванням різних стилів мислення. Оцінка ефективності тренінгу учасниками.

День 1

Знайомство.

На першій зустрічі тренер розповідає про себе та власний досвід роботи, знайомить учасників з темою тренінга та організаційними моментами. Обговорюються основні завдання тренінгу, тривалість та кількість занять, перерви та основні правила роботи тренінгової групи.

Правила роботи групи висувають самі учасники, у випадку, якщо вони не враховують щось важливе, тренер пропонує свої правила для обговорення в групі. Звичайно сходяться на таких правилах: говорити по черзі, не перебивати співрозмовника; вимикати телефони на час тренінгу; вчасно приходити на зустрічі та закінчувати їх за регламентом; проявляти активність та відповідати за свої слова; говорити з використанням «Я».

Можна сфотографуватись на фоні правил роботи групи, піднявши вгору великий палець.

Очікування від тренінгу.

Тренер пропонує кожному з учасників написати на листі паперу, чого саме він очікує від тренінгу та чому прагне навчитись. Ведучий першим пише свої очікування, наприклад, навчити учасників тренінгу самомотивації, і прикріплює свій листок на фліпчарт. Тренер аналізує очікування учасників з урахуванням їх побажань коригує програму тренінгу.

Давайте познайомимось

Учасники діляться на пари, кожен з них має за 2 хв. дізнатись про партнера щось цікаве, що може характеризувати його з кращого боку. Далі по черзі учасники представляють один одного групі, намагаючись підкреслити сильні сторони іншого та його цінність для тренінгової групи або організації.

Знайдіть 10 спільних ознак

Учасникам пропонується розбитися на пари та спробувати знайти 10 схожих ознак. Тренер наголошує, що мова не йде про 2 ноги та 2 руки, а про хобі, сімейний стан, роботу, звички та ін. Бажано, щоб кожен учасник знайшов хоч 3 особи, з якими має 10 подібностей.

Обговорення. Учасники доходять висновку, що з будь-якою людиною можна знайти спільні риси, і вони дуже зближують людей.

Що ж таке мотивація?

Учасникам пропонується переглянути короткий мультфільм про 2-х жабок, які потрапили в глечик з молоком. Одна з них втонула, а інша збила масло та вилізла з глека.

Ведучий запитує: Чому так сталося? Що допомогло другій жабці вибратись з глечика? А що завадило першій жабці боротись? Група виходить на розуміння понять мотивація та демотивація, аналізуються способи подолання складних життєвих ситуацій та перешкоди, що виникають на шляху до мети. Наголошується, що є внутрішні мотиватори (бажання вижити та врятуватись) та зовнішні (бездіяльність іншої жабки, її песимізм, що в наведеному прикладі виступили демотиваторами).

Узагальнення. Тренер дає визначення мотивації та мотивам, пояснює, що в основі будь-якої мотивації лежить потреба, що підштовхує людину до її задоволення. Далі учасникам пропонується розглянути ієрархію потреб А. Маслоу та коротко пояснюється його підхід до задоволення потреб від нижчого рівня до вищого.

Мої досягнення. Учасникам тренінг пропонується пригадати одне із своїх досягнень та проаналізувати:

Яка саме потреба задовольнялась при реалізації цього завдання?

Що було мотиватором?

Які демотиватори заважали (зовнішні та внутрішні)?

Далі кожен озвучує своє досягнення та аналізує мотивацію.

Розминка. Я люблю танцювати так!

Учасники тренінгу стають в коло, залишаючи біля себе місце, щоб вільно рухатись. Тренер демонструє танцювальний рух і каже: я люблю танцювати саме так. Учасник зліва повторює цей рух і каже: тренер любить танцювати так, а я – ось так. І пропонує свій танцювальний рух. Далі по колу

кожен учасник намагається відтворити всі попередні рухи та придумати свій власний.

Йди до нас у команду!

Учасники діляться на 2 команди. Завдання: подумати та спланувати, як можна переманити в свою команду інших учасників. Кого саме буде переманювати команда, вирішувати їм.

На планування та вибір мотивів переходу в іншу команду є 5 хв.

Потім команди по черзі обирають одного представника з іншої команди і намагаються його переманити до себе. При обговоренні аналізуються основні мотиви, що сприяли переходу членів команди до суперників, а також ті, що не спрацювали.

Мені в тобі сподобалось...

Ведучий пропонує всім стати в коло, кидає м'яч одному з учасників і каже при цьому: Мені в тобі сподобалась відкритість та бажання співпрацювати з іншими учасниками команди. Той учасник, що зловив м'яч, кидає його іншому та каже, що саме йому сподобалось в цій людині. М'яч повинні отримати всі учасники.

Рефлексія.

Прощання.

День 2

Розминка. Давайте придумаємо казку

Кожен учасник отримує лист паперу, на якому вгорі пише своє ім'я чи «нік». Далі за 1 хв. треба написати початок (зав'язку) казки та передати свій листок сусіду справа. Учасники продовжують казки один одного доки листок не повертається до автора. Той має можливість дописати кінець та зачитує те, що вийшло.

Мотивація досягнення успіху чи уникнення невдач?

Кожному учаснику тренер видає по 1 цукерці та 2 листа паперу. Учасники повинні за 46 секунд скласти лист паперу гармошкою (тренер

показує, як саме) та отримати за це ще цукерку. Якщо вони встигнуть так скласти 2 листка паперу – отримують 2 цукерки. Якщо другий лист не встигнуть скласти – в них відберуть і першу цукерку.

Учасники показують результат своєї роботи та отримують або ні додаткові цукерки. В тих, хто розпочав складати другий листок, але не встиг зробити гармошку до кінця, забирають першу цукерку.

Тренер запитує тих учасників, які зробили тільки 1 гармошку і навіть не почали другу, чому вони не спробували почати працювати над другою? А у учасників, які почали працювати над другою, але не встигли, запитують про їх мотивацію. Відповіді тренер пише на фліпчарті. Учасникам, які почали робити другу гармошку, повертають цукерку.

Ведучий знайомить групу з поняттям мотивації досягнення успіху та уникнення невдач, розповідає про концепцію Д. Мак-Клеланда, аналізує, в яких ситуаціях більш доцільне прагнення успіху, а в яких може знадобитись схильність до уникнення невдач.

Ідеальний керівник – ідеальний підлеглий

Тренер ділить учасників на 2 групи, перша отримує завдання протягом 10 хв. написати чи зобразити властивості «ідеального керівника», друга - «ідеального підлеглого». Команди прикріплюють свої ідеї на дошку та зачитують вголос.

Ведучий звертає увагу, що якості ідеального керівника та підлеглого не співпадають. Чому це так? Учасники доходять висновку, що підлегли хочуть бачити керівника справедливим, добрим, розуміючим, таким, що знаходить час поцікавитись їх життям, піклується про задоволення їх потреб та ін. А керівники в свою чергу очікують від підлеглих професійної майстерності, відповідальності, слухняності та ентузіазму.

Розминка. Дівчина-Самурай-Дракон.

Вправа є аналогом відомої гри «Камінь-Ножиці-Папір». Ведучий записує на фліпчарті основні тези: Самурай перемагає Дракона. Дракон з'їдає Дівчину. Дівчина спокушає (тобто перемагає) Самурая.

Далі тренер показує основні фігури, що символізують Дівчину, Самурая та Дракона. Самурай: в правій руці уявний меч, робить випад правою ногою вперед з криком У-у-! Дракон: руки над головою, пальці розчепірені, рух руками, ніби намагається схопити Дівчину з викриком А-а-а! Дівчина: Переминається з ноги на ногу, припіднімає пальцями уявну спідницю, при цьому наспівує Ля-ля-ля.

Група повторює за тренером всі фігури, щоб їх запам'ятати. Потім учасників ділять на 2 команди, кожна висуває свого представника, який зображує одну з фігур. Перемагає команда, яка виграє 2 рази з 3-х.

Невмотивований співробітник

Кожному учаснику дається завдання: пригадати одного найбільш невмотивованого співробітника за весь час роботи та описати його поведінку та способи уникання завдань чи їх невиконання (запізнення на роботу, ігнорування, лінощі, затягування, забування та ін.).

Далі учасники об'єднуються в підгрупи, кожен представляє свого «невмотивованого співробітника» і вони всі разом намагаються знайти: а) спільні риси; б) нереалізовані потреби; в) способи підвищення мотивації. На це завдання йде 10 хв. Потім кожна група пропонує свої типажі та варіанти, проводиться обговорення.

Золота рибка

Учасники діляться на 3 команди: команди «Рибка», «Баба» та команда «Старий». Кожній команді треба за 5 хв. написати на папері відповіді на питання:

Команді «Рибка»: за яких умов ти житимеш у акваріумі та будеш виконувати усі бажання Старого та Бабки?

Команді «Старий»: за яких умов Рибка житиме у тебе в акваріумі та буде виконувати усі бажання?

Команді «Баба»: за яких умов Старий може вмовити Рибку жити в акваріумі та виконувати всі бажання?

Всі відповіді зачитуються та виписуються ведучим на фліпчарті. Звертається увага на схожі відповіді у 3-х команд, погрози (зажарю та з'їм), покращення зовнішніх умов життя Рибки, внутрішню мотивацію та саморозвиток.

Групу знайомлять з двофакторною теорією мотивації Ф. Герцбергера: потребою уникати незручностей чи страждань та потребою в саморозвитку та зростанні. Учасники доходять висновку щодо необхідності як гігієнічних факторів, так і мотивуючих для підвищення мотивації співробітників.

Обговорення.

Прощання.

День 3

Розминка. Чотири вибори.

Ведучий розкладає по 4 кутам кімнати 4 аркуші паперу, на кожному з яких:

- а) зображено 4 кольори (червоний, синій, жовтий, зелений);
- б) зображено 4 геометричні фігури (коло, квадрат, трикутник, трапеція);
- в) написані пори року (літо, осінь, зима, весна).

Учасникам пропонується обрати свій кут і звернути увагу, хто з команди опинився з ним у цьому куті.

При обговоренні аргументується вибір кольору, фігури та пори року. Ведучий звертає увагу на схожість інтересів окремих учасників. З ким ви жодного разу не опинились в одному кутку? Чи здивували вас аргументи вибору інших учасників?

Нематеріальна мотивація

Учасників ділять на 2 групи та пропонують провести мозковий штурм для придумування якомога більшої кількості способів підвищення мотивації, причому вони мають бути нематеріальними. Ведучий пояснює принципи мозкового штурму. Час – 10 хв.

Всі методи можна поділити на групи: вербальне заохочення (похвала, подяка, публічне визнання успіхів та досягнень на загальних зборах, персональна подяка від керівника); методи, що вимагають невеличких затрат (іменна чашка, подарунок-сюрприз, сувенір з логотипом компанії, подарунковий сертифікат та ін.); письмові подяки та листи; відзначення досягнень в соціальних мережах; організаційні заходи (проведення нагород за результатами конкурсів чи проектів, підвищення, додаткові дні відпустки, зручне місце паркування та ін.).

Пропозиції пишуть на фліпчарті та по закінченню озвучуються представниками кожної команди. Далі з усіх запропонованих методів підвищення мотивації роблять один загальний список і група голосує за кожен метод: подобається чи ні, вважаєте ефективним чи ні. Якщо метод не отримав жодного голосу, його вилучають зі списку.

Обговорення. Ведучий звертає увагу на значну кількість методів нематеріальної мотивації та нагадує про двофакторну теорію мотивації Герцберга, що розбиралась на попередній зустрічі. Як висновок, нематеріальні фактори можуть значно підвищувати мотивацію професійної діяльності.

Під час обговорення учасникам пропонується пригадати один метод нематеріальної мотивації з власного життя, який був дуже ефективним та підвищив його власну мотивацію.

Рахуємо до 10.

Учасники стають в коло так, щоб не торкатись один одного, заплющують очі та починають рахувати вголос від одного до 10, при цьому не можна радитись та встановлювати чергу. Якщо учасники говорять разом, вправа починається з початку.

Ведучий дає групі 10 спроб, після кожної невдалої спроби можна відкрити очі, подивитись на інших учасників та почати усе заново.

Обговорення.

Вчимося хвалити та критикувати

Ведучий ділить групу на 2 команди. Першій дається інструкція придумати правила ефективної похвали, а другій – ефективної критики. Час – 10 хв. Всі ідеї фіксуються на дошці.

Групи по черзі пояснюють, чому той чи інший спосіб, на їх думку, буде ефективним. Інша група може погодитись з поясненням або ні.

Тренер підводить групу до розуміння поняття зворотного зв'язку та його важливості для орієнтації співробітників у вирішенні завдань та їх ефективності. Не отримуючи зворотного зв'язку, працівники можуть повторювати одні й ті самі помилки або при ефективному виконанні завдання не усвідомити значущість власної роботи.

Як мотивувати себе самого?

Тренер розповідає учасникам китайське прислів'я: «Якщо ти не можеш посміхатися, то не відчиняй сьогодні свою крамницю». Як ви вважаєте, який сенс у цього прислів'я? Яке відношення воно має до мотивації?

Учасників підводять до думки, що для того, щоб мотивувати інших, необхідно бути вмотивованим самому. Тренер ставить питання: Чи помічали ви, як одна людина може заражати своїми емоціями та настроєм інших? Так само і з мотивацією. Спочатку необхідно підвищити власну мотивацію. Як це можна зробити?

Спочатку учасники пропонують свої варіанти та наводять приклади, як саме вони себе мотивують на виконання неприємних справ.

Потім ведучий пропонує 3 техніки самомотивації:

1. З'їсти жабку (кожного дня робити 1 неприємну справу).
2. Метод «Швейцарського сиру»: починати з простого та приємного.
3. «Подрібнювати слонів на біфштекси»: розбити завдання на кілька окремих невеличких задач.
4. Проміжні радощі: дуже важливо відсвяткувати, похвалити себе, порадувати.

Тренер пропонує обрати той прийом, який може допомогти учасникам виконати неприємну справу чи хоч зрушити її з місця.

Обговорення.

Прийоми самомотивації:

Робіть, а не розмовляйте про це.

Замість того, щоб обдумувати – почніть робити.

Почніть з найпростішого.

Поділіть задачу на окремі завдання.

Спробуйте підвищити важливість роботи.

Похваліть себе за виконане завдання.

Тренер розповідає притчу про 3-х будівельників, які працювали на будівництві. До них підійшов перехожий та запитав, що вони роблять. Один з них відповів, що носить каміння, другий – будує стіну, а самий енергійний та завзятий сказав, що він зводить Храм. Робиться висновок, що наші зусилля дуже залежать від кінцевого результату.

Обговорення.

Мені приємно сказати

Учасники стають в коло, протягують руки вперед, по черзі беруть чиюсь руку та кажуть цій людині щось приємне.

Прощання.

День 4

Розминка. "Предмет розповідає про господаря".

Тренер просить учасників взяти в руки який-небудь предмет (телефон, ключі, ручку), який є з собою та спробувати від імені цієї речі розповісти про себе. Інші учасники від імені своїх предметів можуть задавати питання оповідачу.

Тренер розповідає, що метою зустрічі буде тимбілдинг, і запитує, що означає цей термін і як, на думку учасників, можна досягти згуртованості групи. Далі проводиться кілька вправ, спрямованих на формування команди.

2 правди та одна брехня.

Кожен учасник має подумати та розповісти про себе 2 реальних факти та 1 недостовірний. Причому бажано, щоб реальні факти були досить дивними та несподіваними, а неправдивий – досить буденним.

Після кожної розповіді група голосує, які з повідомлень були достовірними, а яке – хибним.

Стіна спогадів.

Учасників тренінгу ділять на 2 команди, кожній пропонується придумати 4-5 тем, пов'язаних з роботою. Наприклад, «Мій перший робочий день», «Моє перше досягнення (чи найкраще досягнення)», «Позитивні емоції на роботі», «Святкування». Потім кожен учасник отримує кілька стікерів, на яких пише свої спогади на кожну тему та прикріплює їх на дошку.

Далі бажуючі можуть розповісти про один-два спогади, поділитись позитивними емоціями з іншими учасниками.

Побудова вежі

Група ділиться на 2 команди, кожній видається набір для творчості: півпачки спагеті, ножиці, 2 мочалки для миття посуду. З отриманого набору необхідно побудувати вежу, якомога вищу. Групи мають для цього 20 хв. Потім порівнюють результат двох груп: у кого вища вежа та більш стійка.

При обговоренні аналізується участь кожного члена команди та їх ролі: організатор, виконавець, пасивна участь, висування ідей та ін.

Машина часу.

Тренер пропонує кожному з учасників пригадати подію, не пов'язану з роботою, якою вони б могли поділитись з іншими. Це має бути приємний спогад, до якого б хотілося повернутися, маючи машину часу. Кілька хвилин відводиться на підготовку, потім кожен учасник розповідає про свої спогади, а група дає зворотний зв'язок.

Мінне поле.

Групу ділять на пари, одному з учасників зав'язують очі, а інший має провести його через мінне поле: приміщення, на підлозі якого хаотично розкладені різні предмети: пусті пляшки, м'ячі, іграшки, паперові кульки та ін.

Завдання учасника провести свого партнера через мінне поле, при цьому керувати його просуванням можна лише словами. Учасник з зав'язаними очима не повинен зупинитись. Якщо він наступає на «міну» або зупиниться, це оцінюється як програш.

Коли пара дійшла до протилежного краю кімнати, партнери міняються місцями і очі зав'язують іншому учаснику.

При обговоренні аналізують, що було важче: вести іншу людину чи йти самому.

Прощання.

День 5

Розминка. Гусінь

Учасники стають в ряд, кожен тримається за мотузку, у всіх, крім останнього в ряду, зав'язані очі. Ведучий ховає предмет так, щоб його бачив останній учасник. «Гусінь» повинна дійти до предмету та знайти його, орієнтуючись на команди останнього учасника.

На другому етапі учасникам забороняється розмовляти і всі команди останній учасник передає тактильно.

Лампа Аладіна

Тренер ставить на стіл лампу і пропонує уявити, що це чарівна лампа Аладіна, яка може виконати 3 будь-які бажання учасників. Усім пропонується подумати та записати 3 пропозиції стосовно покращення робочих умов, спілкування в організації або щодо змін в команді. Всі пропозиції вивішуються на фліпчарті, зачитуються, з них обираються найважливіші, за які проголосувала більшість учасників тренінгу. Ці пропозиції прописуються на дошці та обговорюються в наступній вправі з капелюхами Е. Боно.

Чарівні капелюхи.

Тренер роздає учасникам 6 капелюхів, кожен з них символізує певний тип мислення:

Червоний капелюх – емоції, співчуття, інтуїція;

Білий капелюх – інформація, факти, яких відомостей не вистачає;

Чорний капелюх – критика, вишукування слабких місць, врахування ризиків;

Жовтий капелюх – оптимізм, наголошення на позитивних, сильних сторонах ідей;

Зелений капелюх – творчий підхід, пошук несподіваних рішень;

Синій капелюх – підведення підсумків, резюмування, прийняття рішення.

Всім «капелюхам» пропонується увійти в роль та оцінити запропоновані в попередній вправі варіанти покращення умов праці та стосунків у колективі з позиції одягненого капелюха. Інші учасники додають свої пропозиції. Синій капелюх підводить підсумки та приймається колективне рішення.

Плани на майбутнє

Ведучий пропонує кожному учаснику подумати, чого саме він навчився та що отримав від тренінгу, як ці знання та вміння можуть допомогти в майбутньому.

Далі учасники пишуть на папері свої думки, орієнтуючись на 3 часові періоди: «6 місяців», «3 місяці», «вже завтра». Можна поділити листок на 3 колонки та писати в кожній колонці свої плани на майбутнє.

При обговоренні учасники зачитують 2-3 найважливіші рішення чи плани з кожної колонки. Підводяться підсумки тренінгу.

Підведення підсумків та прощання

Учасникам пропонується висловити вдячність один одному та оцінити, наскільки тренінг виправдав їх очікування, що нового вони дізнались про себе та за темою тренінгу.

В кінці учасники дякують один одному та тренеру і прощаються. Можна починати з таких слів: Я дякую тобі за... Я був дуже радий... Мені приємно... Хочу висловити подяку... та ін.

3.2. Апробація та перевірка ефективності програми

Для підвищення рівня професійної мотивації менеджерів було розроблено тренінгову програму, що складалася з 5 занять, кожне з яких розраховано на 4 години. Метою програми було підвищення рівня професійної мотивації менеджерів, згуртованості колективу, навчання методам самомотивації.

Учасниками тренінгової програми стали 15 менеджерів, у яких було діагностовано низький рівень професійної мотивації та переважання зовнішньої негативної мотивації за методикою К. Замфір.

Апробація програми відбулася протягом жовтня, 2023 року. Зустрічі проводились двічі на тиждень. Після проходження тренінгової програми учасникам було запропоновано повторно пройти психодіагностичні методики: Тест «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір в адаптації А. Реана, Тест діагностики задоволеності працею Р. Куніна та Тест «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батаршева. За нашим припущенням, у учасників тренінгу повинна була зрости мотивація професійної діяльності, що в свою чергу зумовило підвищення рівня задоволеності працею.

Для встановлення динаміки професійної мотивації та задоволеності працею у менеджерів після проходження тренінгу було застосовано метод порівняння груп з використанням критерію Стьюдента для залежних вибірок.

Результати порівняння груп до та після тренінгу представлено у табл. 3.2.1.

Можемо побачити з табл. 3.2.1, що встановлено статистично значимі відмінності між показниками професійної мотивації за методикою К. Замфір: після проходження тренінгової програми зріс рівень внутрішньої мотивації з 2,4 до 4,3 бали. Максимальний бал за цією шкалою становить 5, отже можемо констатувати значне зростання внутрішньої мотивації менеджерів від низького до високого рівня, тобто їх бажання працювати заради самої роботи та отримувати задоволення від її виконання.

Таблиця 3.2.1

Динаміка професійної мотивації та задоволеності працею менеджерів
після проходження тренінгової програми

Показники	Середні значення		Значимість критерію Стьюдента
	До проходження тренінгу	Після проходження тренінгу	
Внутрішня мотивація	2,4	4,3	0,018
Зовнішня позитивна мотивація	4,1	4,7	0,075
Зовнішня негативна мотивація	3,9	2,4	0,036
Задоволеність працею (тест А. Барташева)	17,3	23,8	0,002
Задоволеність працею (тест Р. Куніна)	5,7	7,9	0,015

Також статистично значимою є динаміка зовнішньої негативної мотивації: середні показники знизились від 3,9 до 2,4 балів, що вказує на зменшення бажання працювати через страх покарання та звільнення, натомість у менеджерів з'явилась інша мотивація професійної діяльності.

Слід зазначити зростання зовнішньої позитивної мотивації з 4,1 до 4,7 балів, але воно виявилось статистично незначимим (значимість критерію Стьюдента більша за 0,05). Можемо зробити припущення, що зовнішня позитивна мотивація була на досить високому рівні до тренінгу і зросла майже до максимального балу – 4,7. Тобто проходження тренінгової програми також

вплинуло на бажання менеджерів працювати заради гідного заробітку та оплати праці, отримувати винагороду за виконану роботу, що на наш погляд, є позитивним результатом.

З огляду на результати порівняння груп, представлені в табл. 3.2.1, можемо зробити висновок, що статистично значимо зросла задоволеність працею менеджерів, діагностована за обома методиками (тестами А. Батаршева та Р. Куніна). Отже, тренінгова програма сприяла зростанню мотивації професійної діяльності менеджерів за рахунок підвищення внутрішньої мотивації та зменшення рівня зовнішньої негативної мотивації, що й зумовило зростання рівня задоволеності працею.

Можемо констатувати, що тренінгова програма, спрямована на підвищення рівня професійної мотивації, показала свою ефективність та дієвість і може бути застосована з метою корекції мотивації професійної діяльності у співробітників та підвищення їх рівня задоволеності працею.

Висновки до третього розділу

Для підвищення рівня професійної мотивації менеджерів було розроблено тренінгову програму, метою якої було зростання рівня професійної мотивації менеджерів та задоволеності працею, згуртованості колективу, навчання методам самомотивації.

На основі аналізу наукових підходів та технологій розвитку мотивації для тренінгової програми було обрано методи, орієнтовані на самомотивацію, застосування нематеріальних заохочень для підвищення професійної мотивації та тимбілдинг. Учасників знайомили з теоріями мотивації, її видами, способами підвищення мотивації професійної діяльності. Були застосовані методи мозкового штурму, знайомство з різними стилями мислення. У ігровій формі пропрацьовувались ситуації досягнення успіху та основні прийоми самомотивації, що цьому сприяли. Для кращого розуміння прийомів нематеріальної мотивації аналізувались правильні та хибні методи похвали та

критики, розроблялись нові методи з досвіду учасників тренінгу. З метою поглиблення саморозкриття та згуртованості групи було застосовано методи тимбілдингу для офісних приміщень.

Тренінгова програма складалася з 5 занять, кожне з яких розраховано на 4 години. Учасниками програми стали 15 менеджерів, у яких було діагностовано низький рівень професійної мотивації та переважання зовнішньої негативної мотивації за методикою К. Замфір.

Апробація програми відбулася протягом жовтня 2023 року. Після проходження тренінгової програми учасникам було запропоновано повторно пройти психодіагностичні методики: Тест «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір в адаптації А. Реана, тест «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батаршева та Тест діагностики задоволеності працею Р. Куніна. Для встановлення динаміки професійної мотивації та задоволеності працею у менеджерів після проходження тренінгу було застосовано метод порівняння груп з використанням критерію Стьюдента для залежних вибірок.

У результаті порівняння середніх показників менеджерів до та після тренінгу встановлено статистично значимі відмінності між показниками професійної мотивації за методикою К. Замфір: після проходження тренінгової програми зріс рівень внутрішньої мотивації та знизився рівень зовнішньої негативної мотивації. Також статистично значимо зросла задоволеність працею менеджерів. Отже, тренінгова програма сприяла зростанню мотивації професійної діяльності менеджерів за рахунок підвищення внутрішньої мотивації та зменшення рівня зовнішньої негативної мотивації, що й зумовило зростання рівня задоволеності працею. Можемо зробити висновок щодо ефективності розробленої тренінгової програми та можливості її використання для підвищення рівня професійної мотивації та задоволеності працею у менеджерів.

ВИСНОВКИ

1. В результаті огляду наукової літератури, присвяченої проблемі мотивації професійної діяльності, було зроблено такі висновки. Професійна мотивація - це сукупність конкретних мотивів, що обумовлюють вибір професії та ефективну професійну діяльність. Теорії управління розглядають мотивацію як процес стимулювання співробітників до виконання професійних обов'язків з метою підвищення ефективності діяльності організації. Вивченням мотивації професійної діяльності займалися К. Замфір, Є. Ільїн, А. Маслоу, Х. Хекхаузен, Ф. Герцберг, В. Мільман, В. Врум та ін.

Важливою складовою професійної мотивації та показником соціально-психологічного клімату в колективі є задоволеність працею, що виражає загальне відношення співробітників до професійної діяльності. Поняття задоволеності працею розглядають як відповідність роботи очікуванням людини щодо матеріальних, соціальних та духовно-моральних сторін професійної діяльності; як можливість задоволення потреб працівника, пов'язаних з його трудовою діяльністю; як психологічне та моральне задоволення у процесі трудової діяльності; як сукупність факторів мотивації праці, серед яких виокремлюють умови праці, заробітну платню, повагу, визнання, можливість для самовираження та самоствердження особистості.

Аналіз варіантів мотивування співробітників показав, що найчастіше виокремлюють матеріальну мотивацію, яка стимулюється рівнем зарплати, преміями, оплатою відпустки, різними заохоченнями та компенсаціями. До методів нематеріального заохочення відносять оцінку заслуг колегами та керівництвом, психологічний клімат в робочому колективі, різні аспекти самомотивації працівників (отримання задоволення від процесу праці, особистісне зростання, самореалізація).

2. Дослідження мотивації професійної діяльності менеджерів показало, що більшості з них властиві хороші та оптимальні мотиваційні комплекси, що означає переважання в них внутрішньої мотивації професійної діяльності,

тобто бажання працювати заради самої роботи, та зовнішньої позитивної мотивації – орієнтації на прибуток, похвалу, преміювання та ін. Проте у 12% респондентів виражений негативний мотиваційний комплекс, за якого на перше місце виходить бажання уникнути покарання за невиконану діяльність, тобто робота «з-під палки», що вказує на необхідність працювати з цими співробітниками над підвищенням позитивної мотивації.

Серед кар'єрних орієнтацій менеджерів частіше зустрічається високий рівень орієнтацій на менеджмент (37%), стабільність місця проживання (34%) та інтеграція стилів життя (30%). 28% менеджерів прагнуть до професіоналізму у роботі, вважають дуже важливим саморозвиток та досягнення успіху у професійній сфері. Проте для 20% ця кар'єрна орієнтація не важлива. Очевидно, вони бачать себе управлінцями, а не фахівцями в певній галузі. Досить низький рівень кар'єрної орієнтації на служіння встановлено у 28% менеджерів, що вказує на її нереалізованість у їх професійній діяльності.

45% менеджерів отримали середній результати за рівнем мотивації досягнення, у 25% переважає прагнення до успіху, а у 30% - уникнення невдач.

Аналіз задоволеність працею менеджерів показав, що 34% респондентів задоволені умовами праці, і лише 14% - не задоволені; 31% задоволені власними досягненнями в роботі. Слід зазначити, що 30% менеджерів незадоволені своїми стосунками з керівництвом, а 22% - з іншими працівниками, що може значно знижувати мотивацію професійної діяльності та інтегральну задоволеність працею. В цілому 53% менеджерів задоволені працею на середньому рівні, 22% - повністю задоволені, а 25% - не задоволені. Отримані дані вказують напрямок подальшої роботи для керівництва організації.

3. Результати регресійного аналізу показали, що на залежну змінну «Інтегральний показник задоволеності працею» за методикою А. Батаршева найбільше впливають орієнтація на професійну компетентність та зовнішня негативна мотивація, причому зв'язок з останнім показником є оберненим. Отже, задоволеність працею у менеджерів буде тим вищою, чим більше вони

орієнтовані на саморозвиток та підвищення своєї професійної компетентності та чим нижча в них буде зовнішня негативна мотивація, тобто робота через боязнь покарання та звільнення.

Також на задоволеність працею значимо впливає мотивація професійної діяльності: внутрішня та зовнішня позитивна, також важливою є кар'єрна орієнтація працівників на менеджмент. Враховуючи, що всі наші респонденти працюють менеджерами, отримані нами результати є логічними, адже робота відповідає їх домінуючій кар'єрній орієнтації. Важливими для задоволення працею виявились такі мотиви кар'єри як інтеграція стилів життя та стабільність місця проживання. Обрана професія задовольняє ці важливі потреби працівників, саме тому вони задоволені своєю професійною діяльністю.

4. З метою підвищення мотивації професійної діяльності та задоволеності працею менеджерів було розроблено тренінгову програму, яка містила 5 занять тривалістю по 4 години та була проведена у жовтні 2023 року. Учасниками програми стали 15 менеджерів, у яких було діагностовано низький рівень професійної мотивації та переважання зовнішньої негативної мотивації за методикою К. Замфір.

Для апробації та перевірки ефективності тренінгової програми учасникам було запропоновано повторно пройти психодіагностичні методики Тест «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір в адаптації А. Реана, тест «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батаршева та Тест діагностики задоволеності працею Р. Куніна.

У результаті порівняння середніх показників менеджерів до та після тренінгу встановлено статистично значимі відмінності між показниками професійної мотивації за методикою К. Замфір (зріс рівень внутрішньої мотивації та знизився рівень зовнішньої негативної мотивації), а також статистично значимо зросла задоволеність працею менеджерів. Отже, тренінгова програма сприяла зростанню мотивації професійної діяльності менеджерів за рахунок підвищення внутрішньої мотивації та зменшення рівня

зовнішньої негативної мотивації, що й зумовило зростання рівня задоволеності працею. Можемо зробити висновок щодо ефективності розробленої тренінгової програми та можливості її використання для підвищення рівня професійної мотивації та задоволеності працею у менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. (2016). Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*, 4(4-5), с. 37-47.
2. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців. *Теоретичні і прикладні питання державотворення* [Електронне фахове видання]: зб. наук. пр. 2008. №2. Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe.htm>
3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. Мукачеве. Вип. № 20, 2019. С. 142-148.
5. Бутенко Т. М. Сучасні методи діагностики трудової мотивації // Довідник з управління персоналом. 2013. № 4. С. 57-60.
6. Власенко Т., Луценко І. (2019). Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*, №1 (65), С. 209-212.
7. Воробйова Є. В. Педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності: автореф. та дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 Вінницький держ. пед. ун-т. ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2010. 20 с.
8. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53-65.
9. Двофакторна модель Ф. Герцберга // Мотивація та стимулювання трудової діяльності. За ред. Е. А. Родіонової. Київ, 2020. 212 с.

10. Діагностика професійного становлення особистості: навч.-метод. посібник / ред. Я.С. Сунцова, О.В. Кожевникова. Ч. 3. Іжевськ: Вид-во «Удмуртський університет», 2012. 144 с. С. 66-67. – тест Куніна.
11. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.
12. Єременко Л. В. Фактори задоволеності працею і мотивації професійної діяльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. №1(12). 2018. С. 23-31.
13. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України*. 2008. № 2. С. 82-83.
14. Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 2, Т. 1. С. 194-198.
15. Занюк С. Психологія мотивації. К. : Либідь, 2002. 86 с.
16. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3(14) 2019. С. 166-172.
17. Казьмерчук А. В. Структурні компоненти формування професійної культури майбутнього менеджера туризму. *Модернізація вищої освіти в Україні та за кордоном: зб. наук. пр.* / за заг. ред. С. С. Вітвицької, Н. М. Мирончук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 56–61.
18. Кайлюк Є.М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: [навч. посіб.] 2-ге вид. перероб. та доп. Харків: ХНАМГ, 2012. 202 с.
19. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 417–420. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetr_2013_42_72.pdf (дата звернення: 06.09.23).
20. Капіца В.Ф., Орлова О.І. Шурупова К.В (під заг. ред. В.Ф. Капіци). Професійна кар'єра успішного фахівця. Т. 1. Монографія. Кривий Ріг: Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2013. 508 с.

21. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л.М. Карамушка, М.В. Москальов. К. Львів: Сполох, 2011. 216 с.
22. Карамушка Л.М. Психологія управління. К.: Київський міжнародний університет. 2002, 268 с.
23. КLIBанівська Т., & Недбалюк О. (2018). Психологічна готовність студента-менеджера до майбутньої діяльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. №1(12), 68-76.
24. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
25. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.
27. Купчак М. Я., Саміло А. В. Мотивація як засіб ефективного функціонування менеджменту у сфері цивільного захисту. *Modern Economics*. Електронне наукове фахове видання з економічних наук, Миколаїв, 2019. № 17(2019). С. 116-120.
28. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. С. 17-25.
29. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. Харків: АдВА , 2010. 240 с.
30. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.

31. Новгородська Ю. Г. Забезпечення позитивної мотивації майбутніх менеджерів до формування професійного іміджу. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2019. № 2. С. 133-138.
32. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнесінформ*. № 5. 2021. С. 378-384.
33. Правець А. Ю. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
34. Притула О. А. Мотивація на досягнення успіху та мотивація на уникнення невдач як основні мотиви професійної діяльності кризис-менеджерів. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. Вип. 15. 2015. С. 201-208.
35. Притула О. А. Соціально-психологічні характеристики ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів. Автореф. дис. ... канд. псих. наук 19.00.05. Київ, 2016. 24 с.
36. Ратушний Р. Т., Саміло А. В., Кузиляк В. Й., Повстин О.В. Теоретичні основи та практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту: навчальний посібник. Львів: ЛДУ БЖД, 2015. 348 с.
37. Реан А. А., Кудашев А. Р., Баранов А. А. Психологія адаптації особистості. Прайм-ЄВРОЗНАК, 2008. 479 с.
38. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
39. Руська Р.В. Теорія імовірності та математична статистика в психології: Навч. посіб. Тернопіль. 2020. 112 с.
40. Семиченко В. А. Пріоритети професійної підготовки: діяльнісний чи особистісний підхід? Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки,

перспективи / АПН України, Ін-т педагогіки і психології проф. освіти; ред. І. А. Зязюн. Київ. 2000. С. 176-203.

41. Служинська Л.Б. Підготовка майбутнього менеджера-економіста до професійної самореалізації: дис. ... кандидата пед. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2012. С. 76-80.

42. Степаненко Л.В. Особливості мотивації професійної діяльності менеджерів. *Польсько-українське співробітництво в розв'язанні сучасних соціально-економічних проблем: наука, освіта, досвід: збірник тез доповідей на міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій III Symposium Naukowemu «Ukraina-Polska – Współpraca Synergetyczna», 13-19 luty 2017 r. Kijów, Połtawa, Słowiańsk. Слов'янськ: Вид-во Б. І. Маторіна, 2017. 235 с. С. 191-193.*

43. Технології роботи організаційних психологів / За ред. Л. М. Карамушки. Київ: «ІНКОС», 2005. 366 с.

44. Трубич С. Ю., Пушкар З. М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4. С. 186-192.

45. Урсакий Ю. А., Кубицький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки, 2020. Вип. I-II. С. 325-338.

46. Фетіскін Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп. Х.: Психотерапія, 2009. 544 с.

47. Хміль Ф.У. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

48. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 294 с.

49. Черниш І.В., Козик М.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91.

50. Чернявська Т. П. Механізм мотиваційної спрямованості особистості менеджера у процесі професійного розвитку. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Психологія*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (44). С. 169-176.
51. Чикер В.А. Психологічна діагностика організації та персоналу. Х.: Мова, 2006. 218 с.
52. Чобіток В.І., Боровок Є.О. Мотивація як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42, 2013 С. 342-346.
53. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.
54. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275.
55. Almansour Y. M. The Relationship Between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Framework. *International Refereed Research Journal*. Vol. III, Issue 1, Jan. 2012. P. 221-228.
56. Argyle M. *The Psychology of Happiness*. 2nd Edition. London: Routledge, 2013. 288 p.
57. *Biographical Dictionary of Psychology* / Noel Sheehy, Antony J. Chapman, Wendy A. Conroy. Taylor & Francis, 2002. P. 367. 675 p.
58. Buble M., Juras A., Matic I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management (Croatia)*, 19(1), pp. 161-193.
59. Castle N. G., Engberg J., & Anderson R. A. (2007). Job satisfaction of nursing home administrators and turnover. *Medical Care Research and Review*, 64(2), 191–211.
60. Clausen T., Borg V. Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal

analysis. *International Journal of Stress Management*. 2010. Vol. 17, №4. P. 308–324.

61. Fischer C., Malycha Ch. P., Schafmann E. The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*. 2019. №10.

62. Hakanen J. J., Schaufeli W. B., & Ahola K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), P. 224–241.

63. Herzberg F., Mauszer B., Snyderman B. The motivation to Work. N.Y., 1959.

64. Kampf R., Lorincova S., Kapustina L., Lizbetinova L. (2017). Motivation level and its comparison between senior managers and blue-collar workers in small and medium-sized transport enterprises. *Communications – Scientific Letters of the University of Zilina*. 19(4), pp. 43-49.

65. Khytrova O., Sysoieva I., Dolha H., Peniuk V., Motuzenko O. (2020). Ensuring the growth of enterprises and organizations through the motivation of managerial staff. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), pp. 219-228.

66. Kooij D., de Lange A., Jansen P., Dikkers J. Older workers motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*. 2008. Vol. 23. No. 4. P. 364–394. DOI: 10.1108/02683940810869015.

67. Lawler E., Suttle J. Expectancy Theory and Job Behavior. 1972. 503 c.

68. Lyman E., Porter W., Lawler E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, III: Irwin, 1968. P.165.

69. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Longman, 1987. 336 p.

70. Mast M., Hall J., Schmid P. (2010). Wanting to be boss and wanting to be subordinate: Effects on performance motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(2), pp. 458-472.

71. Mikkelsen M., Jacobsen C., Andersen L. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*. 20(2), pp. 183-205.
72. Paglis L., Green S. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), pp. 215-235.
73. Panagiotakopoulos A. (2013). The impact of employee learning on staff motivation in greek small firms: The employees' perspective. *Development and Learning in Organisations*, 27(2), pp. 13-15.
74. Popadinets I., Andrusiv U., Galtsova O., Bahorka M., Yurchenko N. Management of Motivation of Managers' Work At the Enterprises of Ukraine: Innovative Aspects. *Management Systems in Production Engineering*, Vol. 29, №2, 2021, pp.120-131.
75. Sajjab M., Riaz A., Orangzab, B., Chani M., & Hussain R. (2020). Mediating Role of Intrinsic Motivation Marketing and Management of Innovations. *Innovations in Human Resources Management*, 2020, Issue 1. P. 17-28.
76. Smirnova Z., Vaganova O., Sirotky S., Sidorova D., Klyueva J., Chelnokova E., Mukhina M. (2019). Improving the personnel motivation system in service activities organizations. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), pp. 5056-5059.
77. Tareq N. Hashem (2010). Impact of manager emotional intelligence on marketing creativity in Jordan commercial banks. *Innovative Marketing*, 6(3). P. 45-53.
78. Tasmin R., Salehuddin M. F. The Linkage of Potential Hazards with Safety Impact: A view from Floating Storage Facility in Malaysia. *Proceedings of the 13th International Conference on Innovation and Management (II)*. 2016, November, 28–30, 1033.
79. Thorndike E. L. (1914). Educational psychology. *Science*. New York: Teachers College, Columbia University. 57 (1476), 203 p.

80. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. Is. 4. P. 80–92.
81. Vroom V. H. *Work and Motivation*. N. Y., 1964. 331 p.
82. Wziatek-Staśko A. (2016). The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality. *Engineering Management in Production and Services*. 8(1), pp. 37-46.
83. Zamfir K. (1983). *Work satisfaction: sociologist's opinion*. Politizdat. 141 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Перевірка типу розподілу даних за допомогою критерію Колмогорова-Смірнова
(Тест «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір в адаптації
А. Реана)

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова		ВМ	ЗПМ	ЗНМ
N		67	67	67
Параметры нормального распределения ^{a,b}	Среднее	51,7590	56,3855	15,1548
	Среднекв. отклонения	12,19715	14,81004	4,04342
Наибольшие экстремальные расхождения	Абсолютная	,089	,127	,116
	Положительные	,052	,073	,067
	Отрицательные	-,089	-,127	-,116
Статистика критерия		,089	,127	,116
Асимп. знач. (двухсторонняя)		,014	,002	,007
а. Проверяемое распределение является нормальным.				
b. Вычислено из данных.				

Таблиця 2

Перевірка типу розподілу даних за допомогою критерію Колмогорова-Смірнова
(Методика вивчення мотивації професійної кар'єри Е. Шейна)

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова		Проф. комп	Менед жмент	Авто номія	Стаб .роб	Стаб. прож	Служ іння	Вик лик	Інтег рація	Підпр иємн
N		67	67	67	67	67	67	67	67	67
Параметры нормального распределения ^{a,b}	Среднее	14,4762	26,2143	17,5119	22,0952	23,7024	18,7262	26,3929	19,5595	17,2000
	Среднекв. отклонения	4,25533	6,87946	6,58493	8,51026	9,35483	6,78473	8,35654	7,85156	7,05027
Наибольшие экстремальные расхождения	Абсолютная	,092	,090	,108	,090	,085	,058	,112	,083	,100
	Положительные	,092	,075	,108	,090	,074	,056	,098	,083	,100
	Отрицательные	-,092	-,090	-,058	-,078	-,085	-,058	-,112	-,054	-,069
Статистика критерия		,092	,090	,108	,090	,085	,058	,112	,083	,100
Асимп. знач. (двухсторонняя)		,044	,030	,017	,033	,028	,050	,011	,008	,046
а. Проверяемое распределение является нормальным.										
b. Вычислено из данных.										

Таблиця 3

Перевірка типу розподілу даних за допомогою критерію Колмогорова-Смірнова (Тест-опитувальник вимірювання мотивації досягнення А. Мехрабіана)

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова		Уникн.невдач	Прагн.успіху	Задоволеність
N		67	67	67
Параметры нормального распределения ^{a,b}	Среднее	5,4125	11,6750	50,6145
	Среднекв. отклонения	4,57758	8,01387	13,55821
Наибольшие экстремальные расхождения	Абсолютная	,149	,089	,119
	Положительные	,149	,089	,065
	Отрицательные	-,119	-,067	-,119
Статистика критерия		,149	,089	,119
Асимп. знач. (двухсторонняя)		,000	,050	,005
а. Проверяемое распределение является нормальным.				
б. Вычислено из данных.				

Таблиця 4

Перевірка типу розподілу даних за допомогою критерію Колмогорова-Смірнова (Тест «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батаршева, Тест діагностики задоволеності працею Р. Куніна)

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова		Задов. досягн	Задов. взаєм	Задов. в.кер	рівень. домаг	Перевага.роб	Задов. умова ми	Проф. відпов	Заг.задов.Бар т
N		67	67	67	67	67	67	67	67
Параметры нормального распределения ^{a,b}	Среднее	14,6024	14,3494	17,0120	9,1205	11,4217	16,0000	16,5181	12,3373
	Среднекв. отклонения	6,70991	3,80767	4,32659	5,16177	5,51300	4,40620	4,31210	4,77615
Наибольшие экстремальные расхождения	Абсолютная	,150	,126	,193	,104	,108	,145	,140	,143
	Положительные	,093	,105	,106	,104	,104	,143	,106	,143
	Отрицательные	-,150	-,126	-,193	-,073	-,108	-,145	-,140	-,121
Статистика критерия		,150	,126	,193	,104	,108	,145	,140	,143
Асимп. знач. (двухсторонняя)		,000	,003	,000	,027	,018	,000	,000	,000
а. Проверяемое распределение является нормальным.									
б. Вычислено из данных.									

Кореляційні зв'язки між задоволеністю працею, мотивацією досягнення та професійною мотивацією менеджерів

		ВМ	ЗПМ	ЗНМ	Уникн. невдач	Прагн. успіху
Задов.досягн	Корреляція Пирсона	,695**	,532**	-,040	-,112	,236*
	Знач. (двухстороння)	,000	,000	,723	,328	,036
	N	67	67	67	67	67
Задов.взаєм	Корреляція Пирсона	-,125	-,111	-,119	,178	,244*
	Знач. (двухстороння)	,264	,319	,285	,117	,030
	N	67	67	67	67	67
Задов.кер	Корреляція Пирсона	-,079	,041	,057	,071	,043
	Знач. (двухстороння)	,483	,716	,610	,533	,708
	N	67	67	67	67	67
рівень.домаг	Корреляція Пирсона	,357**	,061	-,171	,030	,066
	Знач. (двухстороння)	,001	,586	,123	,792	,564
	N	67	67	67	67	67
Перевага.роб	Корреляція Пирсона	-,164	-,191	-,177	,146	-,165
	Знач. (двухстороння)	,141	,085	,110	,198	,145
	N	67	67	67	67	67
Задов.умовами	Корреляція Пирсона	-,077	,260*	,046	,153	-,194

	Знач. (двухстороння)	,489	,018	,678	,179	,086
	N	67	67	67	67	67
Проф.відпов	Корреляція Пирсона	,547**	,440**	-,034	,018	,012
	Знач. (двухстороння)	,000	,000	,759	,872	,915
	N	67	67	67	67	67
Заг.задов.Барт	Корреляція Пирсона	,334**	-,155	-,307**	-,202	,223*
	Знач. (двухстороння)	,009	,165	,005	,074	,049
	N	67	67	67	67	67
Задоволеність	Корреляція Пирсона	,546**	,703**	,053	-,140	,257*
	Знач. (двухстороння)	,000	,000	,644	,217	,019
	N	67	67	67	67	67

Таблиця 2

Кореляційні зв'язки між задоволеністю працею та мотивацією професійної кар'єри

		Проф.к омп	Менедж мент	Автоно мія	Стаб.р об	Стаб.п рож	Служі ння	Викли к	Інтегра ція	Підпри ємн
Задов. досягн	Корреляція Пирсона	,303**	,651**	,102	,539**	,602**	,070	,519**	,262*	,092
	Знач. (двухстороння)	,005	,000	,357	,000	,000	,527	,000	,017	,421
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Задов. взаєм	Корреляція Пирсона	,002	,221*	-,035	-,176	-,019	,337**	,089	,217*	-,191
	Знач. (двухстороння)	,986	,044	,751	,111	,866	,002	,425	,049	,092
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Задов. кер	Корреляція Пирсона	-,146	,086	-,107	-,013	-,035	,333**	-,061	-,018	-,019
	Знач. (двухстороння)	,187	,439	,337	,906	,755	,002	,587	,871	,866
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
рівень. домаг	Корреляція Пирсона	,272*	,337**	-,156	-,182	-,027	-,181	,237*	,007	,003
	Знач. (двухстороння)	,013	,002	,159	,099	,811	,101	,031	,946	,979
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Перевага роб	Корреляція Пирсона	,467**	,228*	,234*	,108	,154	,392**	,303**	,048	-,094
	Знач. (двухстороння)	,000	,039	,033	,330	,553	,000	,005	,668	,411
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Задов. умовами	Корреляція Пирсона	,545**	-,022	-,136	,243*	-,005	,420**	-,204	-,027	-,078
	Знач. (двухстороння)	,000	,840	,219	,027	,966	,000	,064	,811	,497
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Проф. відпов	Корреляція Пирсона	,311**	,453**	,080	,410**	,609**	,048	-,156	-,203	,034
	Знач. (двухстороння)	,004	,000	,470	,000	,000	,668	,159	,065	,768
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Заг.задов. Барт	Корреляція Пирсона	,581**	,251*	,284**	,286**	,231*	,495**	,387**	,108	-,066
	Знач. (двухстороння)	,000	,022	,009	,009	,036	,000	,000	,330	,563
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Задово- леність	Корреляція Пирсона	-,501**	,440**	,112	,414**	,452**	,492**	,294**	,083	-,034
	Знач. (двухстороння)	,000	,000	,313	,000	,000	,000	,007	,454	,768
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
**. Корреляція значима на рівні 0,01 (двухстороння).										
*. Корреляція значима на рівні 0,05 (двухстороння).										

Результати лінійного регресійного аналізу (залежна змінна «Інтегральна задоволеність працею» за методикою А. Балашова)

Сводка для модели				
Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки
1	,576 ^a	,332	,323	3,92301
2	,614 ^b	,377	,360	3,81451
а. Предикторы: (константа), Проф.комп				
б. Предикторы: (константа), Проф.комп, ЗНМ				

ANOVA ^a						
Модель		Сумма квадратов	ст. св.	Средний квадрат	F	Значимость
1	Регрессия	581,039	1	581,039	37,754	,000 ^b
	Остаток	1169,641	76	15,390		
	Всего	1750,679	77			
2	Регрессия	659,393	2	329,696	22,659	,000 ^c
	Остаток	1091,287	75	14,550		
	Всего	1750,679	77			
а. Зависимая переменная: Заг.задов.Барт						
б. Предикторы: (константа), Проф.комп						
с. Предикторы: (константа), Проф.комп, ЗНМ						

Коефициенты ^а						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Значимость
		B	Стандартная ошибка	Бета		
1	(Константа)	2,931	1,603		1,828	,071
	Проф.комп	,648	,106	,576	6,144	,000
2	(Константа)	7,262	2,432		2,986	,004
	Проф.комп	,611	,104	,543	5,885	,000
	ЗНМ	-,249	,107	-,214	-2,321	,023
а. Зависимая переменная: Заг.задов.Барт						

Таблица 1

Результати лінійного регресійного аналізу (залежна змінна задоволеність за тестом Р. Куніна)

Сводка для модели				
Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки
1	,700 ^a	,490	,484	9,61360
2	,781 ^b	,610	,600	8,45936
3	,832 ^c	,692	,680	7,57179
4	,856 ^d	,733	,718	7,10340
5	,871 ^e	,759	,742	6,79097
а. Предикторы: (константа), ЗПМ				
б. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ				
с. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ, Стаб.прож				
д. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ, Стаб.прож, Интеграція				
е. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ, Стаб.прож, Интеграція, Менеджмент				

ANOVA ^a						
Модель		Сумма квадратов	ст. св.	Средний квадрат	F	Значимость
1	Регрессия	6846,417	1	6846,417	74,078	,000 ^b
	Остаток	7116,444	77	92,421		
	Всего	13962,861	78			
2	Регрессия	8524,239	2	4262,120	59,559	,000 ^c
	Остаток	5438,622	76	71,561		
	Всего	13962,861	78			
3	Регрессия	9662,959	3	3220,986	56,181	,000 ^d
	Остаток	4299,902	75	57,332		
	Всего	13962,861	78			
4	Регрессия	10228,943	4	2557,236	50,680	,000 ^e
	Остаток	3733,918	74	50,458		
	Всего	13962,861	78			
5	Регрессия	10596,298	5	2119,260	45,954	,000 ^f
	Остаток	3366,563	73	46,117		
	Всего	13962,861	78			
a. Зависимая переменная: Задоволеність						
b. Предикторы: (константа), ЗПМ						
c. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ						
d. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ, Стаб.прож						
e. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ, Стаб.прож, Інтеграція						
f. Предикторы: (константа), ЗПМ, ВМ, Стаб.прож, Інтеграція, Менеджмент						

Коеффициенты ^a				
Модель	Нестандартизованные коэффициенты	Стандартизованные коэффициенты	t	Значимость

		В	Стандартная ошибка	Бета		
1	(Константа)	14,682	4,262		3,445	,001
	ЗПМ	,629	,073	,700	8,607	,000
2	(Константа)	,954	4,949		-,193	,848
	ЗПМ	,530	,068	,589	7,840	,000
	ВМ	,419	,086	,364	4,842	,000
3	(Константа)	8,300	4,727		-1,756	,083
	ЗПМ	,394	,068	,439	5,829	,000
	ВМ	,498	,079	,433	6,269	,000
	Стаб.прож	,457	,103	,320	4,457	,000
4	(Константа)	16,098	5,008		-3,214	,002
	ЗПМ	,463	,067	,515	6,943	,000
	ВМ	,442	,076	,385	5,799	,000
	Стаб.прож	,446	,096	,312	4,626	,000
	Інтеграція	,357	,107	,214	3,349	,001
5	(Константа)	24,031	5,552		-4,328	,000
	ЗПМ	,387	,069	,431	5,596	,000
	ВМ	,505	,076	,439	6,624	,000
	Стаб.прож	,343	,099	,240	3,464	,001
	Інтеграція	,387	,102	,232	3,776	,000
	Менеджмент	,416	,147	,214	2,822	,006
а. Зависимая переменная: Задоволеність						

Результати порівняння рівня мотивації професійної діяльності та задоволеності працею менеджерів до та після тренінгу

Статистика группы					
	Группы	N	Среднее	Среднеквадратичная отклонения	Среднеквадратичная средняя ошибка
ВМ	1,00	15	2,4000	0,01248	0,21571
	2,00	15	4,3114	0,38074	0,03373
ЗПМ	1,00	15	4,1267	0,66539	0,78659
	2,00	15	4,7286	0,45128	0,43836
ЗНМ	1,00	15	3,9200	0,86977	1,96744
	2,00	15	2,4429	0,93398	1,48690
Заг.задов.Бар т	1,00	15	17,3150	1,33064	2,83266
	2,00	15	23,8143	4,52468	2,46610
Задоволеність	1,00	15	5,7000	0,86052	1,71513
	2,00	15	7,9286	1,34268	0,53120

Критерий для независимых выборок

	Критерий равенства дисперсий Ливиня	t-критерий для равенства средних								
		F	знач.	t	ст.св.	знач. (двухсторонняя)	Средняя разность	Среднеквадратичная ошибка разности	95% доверительный интервал для разности	
									Нижняя	Верхняя
ВМ	Предполагаются равные дисперсии	,306	,586	3,669	22	,018	8,42857	2,29733	3,66419	13,19295
	Не предполагаются равные дисперсии			3,557	10,549	,019	8,42857	2,36939	3,18625	13,67089

ЗПМ	Предполагаются равные дисперсии	3,049	,096	-3,148	20	,075	-18,40190	5,84467	-30,59367	-6,21014
	Не предполагаются равные дисперсии			-4,0865	19,995	,071	-18,40190	4,50376	-27,79671	-9,00710
ЗНМ	Предполагаются равные дисперсии	3,945	,060	3,830	21	,036	12,10714	3,16112	5,53324	18,68104
	Не предполагаются равные дисперсии			4,909	20,395	,036	12,10714	2,46611	6,96930	17,24499
Заг.задов.Барт	Предполагаются равные дисперсии	1,971	,175	1,875	21	,002	8,66071	4,61839	-,94376	18,26519
	Не предполагаются равные дисперсии			2,306	19,028	,003	8,66071	3,75574	,80064	16,52079
Задоволеність	Предполагаются равные дисперсии	1,445	,243	-1,277	21	,015	-4,42857	3,46775	-11,64015	2,78300
	Не предполагаются равные дисперсии			-1,128	8,965	,016	-4,42857	3,92569	-13,31435	4,45721