

Прикарпатський національний університет імені Василя
Стефаника
Факультет психології
Кафедра соціальної психології

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему «**Психологічні засоби підвищення трудової
мотивації працівників комунального підприємства**»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ПС-зм22

Спеціальності 053 Психологія

Магмет І.Б.

Керівник кандидат психологічних наук, доцент

Сметаняк В. І.

Рецензент кандидат психологічних наук, доцент

Федоришин Г. М.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ...	6
1.1 Трудова мотивація: поняття, види, теоретичні підходи.....	6
1.2 Фактори, що впливають на трудову мотивацію.....	12
1.3. Особливості трудової мотивації на комунальних підприємствах	15
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ.....	19
2.1. Організація дослідження.....	19
2.2. Аналіз та обґрунтування результатів	21
2.3 Психологічні засоби підвищення трудової мотивації.....	29
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1 Розробка програми підвищення трудової мотивації на комунальному підприємстві.....	44
3.2 Рекомендації щодо впровадження психологічних засобів у практику	56
3.3 Оцінка та контроль результатів.....	58
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Поняття мотивації тісно пов'язане з управлінням персоналом, особливо в умовах нових економічних відносин, які ставлять нові вимоги до працівників. Управління персоналом тепер охоплює не лише процеси підбору, навчання і влаштування кадрів, але й формування нової свідомості та менталітету, що вимагає нових методів мотивації.

Необхідність праці, як ефективної діяльності людей для задоволення їхніх життєвих потреб, є важливою умовою існування та розвитку суспільства. Одним з ключових елементів праці є мотивація на рівні учасників трудових відносин. У контексті сучасного етапу розвитку України, проблема мотивації персоналу стає особливо актуальною, оскільки досягнення суспільних завдань можливе лише за умови належної мотиваційної бази. Ця база повинна спонукати працівників комунальних підприємств до ефективної діяльності.

Вирішення цієї проблеми передбачає застосування форм і методів стимулювання особистості, спрямованих на досягнення високої результативності в роботі.

Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували такі економісти-класики як: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О.Власенко, Л.Карамушка, І. Андрєєва, Ю.Чарикова тощо.

Об'єктом дослідження є працівники комунального підприємства. В цьому контексті об'єктом розгляду є саме люди, які здійснюють трудову діяльність у сфері комунальних послуг.

Предметом дослідження є психологічні аспекти які можуть бути використані для покращення трудової мотивації працівників комунальних підприємств, а також на визначення конкретних інструментів і програм, які сприятимуть позитивним змінам у цьому напрямку.

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві ПП «Гал-Комфорт» м. Івано-Франківськ.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- визначити поняття, види, теоретичні підходи щодо трудової мотивації;
- виявити фактори, що впливають на трудову мотивацію;
- проаналізувати особливості трудової мотивації на комунальних підприємствах;
- дослідити стан трудової мотивації на ПП «Гал-Комфорт»;
- розробити програму щодо підвищення трудової мотивації на підприємстві «Гал-Комфорт»

Методи дослідження. Теоретичні методи – порівняння, аналіз і узагальнення наукової літератури, у якій висвітлюються різні аспекти досліджуваної проблеми.

Для систематизації та тлумачення отриманих даних в даному дослідженні були використані емпіричні методи, зокрема психодіагностичні інструменти. До них входили такі методи Т. Елерса, як «Методика діагностики особистості на мотивацію успіху» та «Методика діагностики особистості на мотивацію уникнення невдач», які були застосовані для аналізу мотиваційної спрямованості працівників у колективах. Оцінка комунікативних і організаторських умінь працівників проводилась за допомогою «Методики діагностики комунікативних та організаторських схильностей» (КОС–2). Дослідження прояву командних ролей у працівників комунальних колективів здійснювалося за допомогою «Методики діагностики функціонально-рольових позицій в команді».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що розроблено та обґрунтовано модель мотивації успіху у працівників комунального колективу, в якій мотивація успіху розглядається як взаємодія типів мотивації із підприємницькими здібностями, комунікативними,

організаторськими схильностями, командними ролями, посадою і статтю працівників колективу.

Практичне значення результатів дослідження полягає в підготовці тренінгової програми, спрямованої на підвищення мотивації успіху у працівників комунального колективу. Матеріали дослідження можуть бути застосовані в роботі із персоналом комунальних підприємств, а також при проведенні практичних семінарів і тренінгів в колективах на комунальних підприємствах.

Апробація роботи стаття у фаховому журналі «Перспективи та інновації науки» №15(33)2023.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (76 найменувань, з них 30 – іноземною мовою) та додатків.

Повний обсяг роботи складає 81 сторінок, основний обсяг роботи складає 64 сторінок, 4 таблиць та 4 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

1.1 Трудова мотивація: поняття, види, теоретичні підходи

Проблема мотивації є однією з найактуальніших в психології. Вивчення мотивів є однією із найскладніших проблем в психології, адже побачити їх безпосередньо неможливо. Теоретико-методологічними засадами вивчення мотивації стали роботи відомих науковців, які було взято за основу при побудові стратегії дослідження (С. Максименко, В. Москаленко, Л. Карамушка, О. Кревська, Е. Кірхлер, О. Єськов та ін.).

В загальному значенні психологічна категорія «мотив» позначається як спонукання (від франц. *motif* – спонукальна причина) і розглядається як спонукання до певної діяльності, основане на задоволенні важливих для людини потреб. Деякі вчені стверджували, що як психологічна категорія мотив не має чіткого і однозначного трактуванням (О.Власенко, Л.Карамушка, І. Андрєєва, Ю.Чарикова).

Дійсно поняття «мотив» трактується психологами по-різному і застосовується даний термін для позначення певних явищ або дій [9, с.18]. Деякі автори називають мотивом інстинктивні імпульси, біологічні потяги, інтереси, бажання, прагнення, життєві цілі, установки, ідеали тощо [9; 15; 18; 24; 29].

Г.Вербицька [10] вказує що, мотив знаходиться в середині людини і є ідеальним образом у внутрішньому плані свідомості людини, не просто ідеальним уявленням, а насиченим енергетичним образом необхідного і значимого предмета.

Вітчизняний вчений О. Єськов вважає, що мотив – це те, що належить самій людині, є її особистою властивістю, спонукає до певного типу поведінки щодо задоволеності потреб, реалізації своїх інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань [20, 180].

Ще одну думку щодо розуміння мотиву висловлює Дж. Макклелланд, розглядаючи мотив як сильну афективну асоціацію, що заснована на минулій асоціації певних ознак із задоволенням або болем і характеризується передбаченням цільової реакції [66].

На думку багатьох вчених, мотив виступає суб'єктивною стороною потреби, внутрішнім спонуканням до діяльності [14; 16; 20; 21; 25; 60]. Спираючись на таку трактовку щодо виникнення і формування мотиву та аналізуючи визначення вченими даної категорії, ми робимо власний висновок, що мотив діяльності та поведінки людини визначається як прагнення діяти певним чином з метою задовольнити власні актуальні в даний момент потреби. Щодо змісту самого мотиву, то тут теж думки вчених різняться. Так А.Сірій вважає мотив стимулом до діяльності, який складається із когнітивного елемента (предмет потреби) і афективного елемента (відношення до потреби) [42].

Дослідники В.Москаленко і В.Климчук виділяють особливе значення мотивації на досягнення цілей і визначають такі функції мотивації як направляючу, енергетичну і підтримуючу [38; 27].

М. Мескон визначає мотивацію людини як процес спонукання себе й інших працювати задля досягнення особистих і організаційних цілей [37].

Згідно з О.Кревською, в управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) та створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної роботи [29]. На думку відомого вченого Е. Кірхлера, мотивація – це збірне поняття для багатьох психічних процесів і ефектів, спільним ядром яких є те, що людина обирає ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на напрям, очікувані наслідки та затраті енергії [25]. С. Роббінс у своїй роботі визначав мотивацію як процес, що відповідає за інтенсивність, направленість і тривалість зусиль для досягнення поставлених цілей [41].

Проаналізувавши запропоновані вченими теорії і підходи стосовно поглядів на мотивацію праці, можна підсумувати, що мотивація – невід'ємна

частина когнітивних і емоційних процесів, фундамент для формування установок та цілей. Різноманітні теорії мотивації пройшли досить довгий шлях свого розвитку і вдосконалення. Ще у «школі освітнього управління» застосовувалась теорія мотивації по типу «джгута і пряника». З розвитком технології і поглиблення спеціалізації праці спеціалісти в галузі управління стали шукати нові рішення проблеми мотивації в психологічному аспекті. Результати досліджень поведінки людини в роботі дозволили створити дві категорії теорії мотивації: змістовні та процесуальні [26].

Змістовні теорії мотивації вивчають фактори, що мотивують людину до певної діяльності. Одна з основних змістовних теорій є ієрархія потреб А. Маслоу, сутність якої зводиться до вивчення основних потреб людини [36; 63]. Як уже раніше зазначалося, в основі будь-якої дії або поведінки людини знаходяться потреби. Згідно А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у вигляді піраміди, в основі якої знаходяться первинні потреби, далі – вторинні, а на вершині міститься найвищі потреби – в самоактуалізації. В піраміді А.Маслоу потреби розташовані наступним чином (від нижчих базових до вищих самоактуалізації).

1. Біологічні і фізіологічні потреби: повітря, їжа, вода, тепло, сон, сексуальне задоволення тощо.

2. Потреба в безпеці: відчуття захищеності від можливих небезпек навколишнього середовища (відсутність воєнних дій або природних катаклізмів), захист законами, стабільність та впевненість у майбутньому.

3. Потреба в приналежності та любові: наявність сім'ї, коханої людини, оточення увагою з боку друзів, колег тощо.

4. Потреба в повазі та визнанні: повага з боку інших, визнання заслуг та професіоналізму іншими, досягнення успіху і високих оцінок, просування у кар'єрі.

5. Когнітивні потреби: отримання нові знання, роздуми, міркування, дослідження, філософські погляди, освоєння нових галузей науки, техніки тощо.

6. Естетичні потреби: гармонія, порядок, краса та дивовижність навколишнього світу.

7. Потреба в самоактуалізації: реалізація власного потенціалу, усіх можливостей, можливість самовираження, особистісний ріст та накопичення багатого життєвого досвіду [36; 63].

Головний принцип піраміди А. Маслоу полягає в тому, що задоволення вторинних потреб можливо лише після задоволення первинних потреб. Проте в ієрархії потреб А. Маслоу присутні певні недоліки. Зокрема, в запропонованій піраміді потреб не вдалося врахувати індивідуальні особливості кожної людини, адже різні люди можуть віддавати перевагу різним речам. Мають значення також виховання людини, культурний рівень, релігійні, ментальні, гендерні, вікові особливості. Дехто, наприклад, ставить задоволення естетичних потреб перед когнітивними та перед потребою у визнанні.

К. Альдерфер [46], базуючись на теорії А. Маслоу, поклав початок експериментальному вивченню моделі ієрархії. У своїй теорії він виділяв три групи потреб:

- потреби в існуванні – базові потреби, що відповідають першому і другому рівню в ієрархії А. Маслоу;
- потреби в стосунках (соціальні потреби) – потреби в міжособистісних відносинах і приналежності до соціальних груп;
- потреби росту – потреби в особистісному і професійному рості.

Однак теорія Ф.Герцберга дає надто поверхневі характеристики відносно того, яким чином слід будувати систему стимулювання на підприємстві. Тому, підхід до вивчення структури мотивів потребує вдосконалення, розширення та вибору форм стимулювання персоналу [55].

В теорії «Х - Y» Д. Макгрегор [67; 68] наводить два різних підходи – уявлення про людину в організації. Один з них теорія «Х» – працівники незадоволені роботою і бояться відповідальності, основна мотивація тут примушування до роботи або винагорода за неї. В протилежній теорії «Y»

працівники в цілому задоволені своєю роботою, готові брати на себе відповідальність, здатні приймати рішення. В залежності від того, якої теорії дотримується керівник, так він і управляє персоналом.

Таким чином, заслуга Д. Макгрегора полягає в тому, що він показав, як впливають переконання менеджерів, і за допомогою своєї теорії мотивації призвав менеджерів до рефлексії своїх уявлень щодо персоналу [67; 68].

З розвитком економічних відносин вдосконаленням процесу управління значна роль теорії мотивації відводиться потребам більш високого рівня. Представником такої теорії є Д. Макклелланд [64-65]. Згідно його твердженню, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох факторів: досягнення успіху, прагнення до влади, прагнення до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала чи визнання зі сторони колег, а як особистісні досягнення в результаті активної діяльності, як готовність приймати участь в прийнятті складних рішень і нести за них відповідальність. Прагнення до влади має не лише говорити про честолюбність, але й показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення визнання – здатність людини бути неформальним лідером, мати свою власну думку і уміти переконувати оточуючих в її правильності [64]. В процесуальних теоріях в центрі уваги є рішення, що визначають майбутні дії людини, і процес стимулювання, спрямованості і завершення дії. Найвідоміші з них: теорія валентності – інструментальності – очікування В. Врума; теорія постановки цілі Е. Локка; модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера; «Рубіконмодель» Х. Хекхаузена [57]. На сьогодні найбільш цілісну модель мотивації запропонував Х. Хекхаузен [57]. Згідно Х. Хекхаузену, процес спонукання до дії можна поділити на чотири фази мотивації і вольового акту. Вольовий акт можна розглядати як волю до подолання бар'єрів для виконання дій. В цій фазовій моделі розрізняють чотири фази:

- 1) Мотивація на етапі прогнозу (вибір): вибір обумовлений індивідуальними бажаннями і оцінкою ситуації, після обдумування й

порівняння обирається один із способів дії і розробляється схема його реалізації.

2) Вибір на етапі постановки мети: після того, як мета обрана, з'являється намір її досягти – вольовий акт.

3) Вольовий акт в акціональній фазі: фаза дії характеризується «дією».

4) Мотивація на етапі завершення дії: специфічні складові і оцінка, після завершення дії оцінюють її результати, оцінка визначає вибір і спосіб майбутньої дії [57].

Теорія «валентність – інструментальність – очікування» В. Врума. В своїй теорії автор намагався поєднати різноманітні змінні мотивації і відповіді на питання про перевагу певної діяльності, задоволення діяльністю і прогнозування результату [65; 66].

Основу теорії Р. Вайта складають поняття валентність, інструментальність і очікування. Валентність – це міра привабливості, цінності мети. Для людини, наприклад, цінність результату «зарплатня» або «гроші» може бути високою чи відповідно малою. А певним результатом може бути ефективна праця, що може мати велике значення для персоналу, адже це може призвести до підвищення зарплатні [74].

Інструментальність – вірогідність досягнення мети, що оцінюється працівником. Людина може передбачати, що якісно виконана робота приведе до підвищення його заробітної плати.

Очікування – оцінка суб'єктивної вірогідності того, що дія приведе до досягнення поставленої мети. Дія людини може призвести як до підвищення заробітної плати, так і до підвищення в посаді. Очікування змінюється в рамках від виконаного до не виконаного [69].

Дана модель являється інструментальною базою для вимірювання задоволеності роботою і мотивації персоналу.

Таким чином, отримані результати можна використовувати для розвитку організації. Якщо персоналу повідомляють про результати їх діяльності за допомогою зворотного зв'язку, то у випадку необхідності під

керівництвом консультантів персонал може приймати рішення щодо зміни поведінки [56].

Теорія постановки мети основана на припущенні, що мета може мотивувати [65; 66].

Згідно з Е. Локком та Дж. Латемом [60] слід розрізняти складність досягнення мети і складність завдання. Складність завдання залежить від його комплексності. Складність мети визначається тією роботою і тією кількістю зусиль, які необхідні для досягнення мети [60].

На основі різноманітних емпіричних результатів Е. Локк та Дж. Латем сформулювали лінійну залежність між складністю мети і продуктивністю працівника. Чим краще сформульована мета, тим ясніше її переваги і тим швидше людина буде прагнути її досягти [60]. Аналізуючи підходи щодо вивчення мотивації працівників, стає очевидно, що розвиток теорій мотивації мав скоріше не революційний, еволюційний характер.

1.2 Фактори, що впливають на трудову мотивацію

Вивчення факторів мотивації представлено в моделі Ф. Герцберга [13], «двофакторна теорія», теж заснована на потребах людини. Автор разом із колегами розробив свою модель ще у другій половині 50-х років на основі проведеного дослідження серед інженерно-технічних працівників підприємства. Досліджуваних просили описати ситуації, в яких вони відчували задоволення від роботи, і ситуації, пов'язані із незадоволенням, тобто небажання працювати. За підсумками Ф. Герцберг зробив висновок, що задоволеність пов'язана з внутрішніми характеристиками роботи, а незадоволеність - із зовнішніми характеристиками, змістом роботи [13].

Всі фактори, які впливають на поведінку людини та її мотивацію в роботі, були поділені автором на дві групи: зовнішні (гігієнічні) та внутрішні (мотивуючі). Гігієнічні фактори пов'язані з оточуючим середовищем, в якому здійснюється робота.

До гігієнічних факторів можна віднести: політику фірми й адміністрації, умови праці, рівень заробітної плати, міжособистісні відносини з керівництвом, колегами, підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за роботою.

Внутрішні фактори (мотиватори) пов'язані із самою роботою, з її характером та сутністю.

До внутрішніх факторів відносяться: власний успіх, просування по службі, визнання та схвалення результатів роботи, висока відповідальність, можливості творчого та ділового зростання [13].

Ф. Герцберг вважав, що зовнішні гігієнічні фактори є тим обов'язковим мінімумом для забезпечення виконання працівниками роботи. При відсутності чи недостатній наявності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволеність роботою. Але самі по собі вони не викликають задоволення від роботи й не можуть мотивувати працівника на певні дії.

Навпаки, відсутність внутрішніх факторів мотивації зовсім не виникає у людини відчуття незадоволеності роботою, а от наявність даних факторів у повній мірі мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності [13].

Таблиця 1.1

Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу[22].

Мотивуючі фактори			Демотивуючі Внутрішні фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> наявність уподобань; • особисті здібності; • хобі 	<ul style="list-style-type: none"> • гроші; • умови (спосіб управління); • інструменти для праці; • безпека, надійність; • задоволення працею 	<ul style="list-style-type: none"> визнання; • кар'єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> • неповага керівництва; • організаційний хаос; • непорозуміння в колективі та з керівництвом; • нестача відповідальності і повноважень в роботі

З огляду на фактори можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль),

- нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку,

- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій [13, с. 179]:

дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника, витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності, стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються [13, с. 65]:

- складові заробітної плати, – принципи формування окремих складових, – форми зарплати, – тарифікатори і таблиці зарплати.

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої. Формування систем заробітних плат на основі поточних практичних потреб підприємства протягом тривалого часу не схвалюється. Існує багато елементів мотивуваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін. Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу).

У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні фактори, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) [24].

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника. Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал. Значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру серед яких і задоволення, отримуване в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому» [25].

1.3. Особливості трудової мотивації на комунальних підприємствах

Мотивація праці виступає основою для соціально-економічної поведінки та спрямована на активізацію зусиль персоналу комунального підприємства для підвищення ефективності його діяльності. Система мотивації на ПП "Гал-Комфорт" охоплює комплекс заходів, що стимулюють окремих працівників або колектив у цілому до досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства.

Фактори, що впливають на поведінку працівників комунального підприємства ПП "Гал-Комфорт", включають:

- фізичний особистості працівника (вік, стать тощо),
- рівень самосвідомості та освіченості,
- професійна підготовка,

- психологічний клімат у колективі,
- вплив зовнішнього середовища тощо.

Для ефективного стимулювання працівників та отримання більшого внеску важливо для керівництва знати особистість своїх підлеглих та їхні потреби, що можна використовувати як сталий мотив для трудової діяльності.

Серед частини працівників ПП "Гал-Комфорт" є жінки, для яких ключовими стимулами є увага до сім'ї чи дитини, гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку.

Формування ефективної системи мотивації передбачає аналіз та вдосконалення відносин між найманими працівниками та роботодавцями, керівництвом та підлеглими, конкуруючими робочими групами та групами із схожими функціями.

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці;
- відповідність оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;
- забезпечення умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які мають на увазі створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

На ПП «Гал-Комфорт» використовуються наступні методи мотивації:

Таблиця 1 .2

Методи мотивації

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
- відрядна оплата праці, - почасова оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати, - виплати за максимальне використання робочого часу тощо.	- доплати за стаж, - пільговий відпочинок, - пільгове користування транспортом.	- охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючою умовою праці на ПП «Гал-Комфорт». Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- двусторонній зв'язок між працівниками та адміністрацією з приводу загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки робіт;
- виважені нормативи, їх контроль, системність та періодичність переглядів;
- чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;
- винагородження, особливо додаткове, за високий рівень якісної роботи.

Саме ці принципи покладаються в основу організації оплати праці на ПП «Гал-Комфорт», яка здійснюється відповідно до розробленого положення

для оцінки персонального трудового внеску в загальні результати господарювання та нарахування на його основі заробітної плати.

Оцінка проводиться по групам робітників - тимчасовим або постійним об'єднаним для виконання робочого завдання. Нарахована групі винагорода розподіляється між її членами згідно з особистим внеском кожного працівника.

Висновки до 1 розділу.

Проведений теоретичний аналіз теорій та підходів щодо вивчення мотивації персоналу, наводить на висновок, що мотивація успіху працівників пов'язана з мотивацією кар'єрного росту. На мою думку, на появу мотивів кар'єрного росту відчутно впливають такі чинники як наявність чіткої системи просування по службі, урахування індивідуального внеску працівника в колективну співпрацю, поінформованість про наявні перспективи просування, адекватне регулярне оцінювання результатів праці, особистісних характеристик працівника.

Дослідження сутності понять "мотивація" та "стимулювання" підтверджує, що розвиток підприємства, зокрема інноваційний, залежить від розвитку персоналу, який має бути мотивованим до досягнення цілей підприємства.

З аналізу теоретичних положень видно, правильна взаємодія елементів мотивації та стимулювання сприяє взаємообумовленості у формуванні механізму мотивації та стимулювання працівників комунального підприємства.

Успішна система мотивації ґрунтується на глибокому розумінні потреб, цінностей та мотивацій працівників, а також на здатності організації адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

2.1. Організація дослідження

Дослідження психологічних аспектів трудової мотивації проводилося у вересні-жовтні 2023 року на базі ПП «Гал-Комфорт» м. Івано-Франківськ. Вибірку склали 20 працівників підприємства, яких розподілили на 2 групи по 10 осіб (ЕГ та КГ).

Було визначено завдання емпіричного дослідження:

1. Визначити типи мотивації у працівників комунальних колективів на основі результатів емпіричного дослідження мотивації успіху / мотивації уникнення невдач.
2. Дослідити особливості взаємозв'язків різних видів мотивації із комунікативними та організаторськими здібностями, а також ролями в команді.
3. Визначити відмінності у виявленні підприємницьких здібностей, комунікативних, організаторських здібностей, командних ролей.

Програма емпіричного дослідження реалізувалася у п'ять етапів.

На першому етапі були визначені категорії мотивації працівників ПП «Гал-Комфорт» на підставі результатів проведеного емпіричного дослідження, включаючи рівні мотивації успіху та мотивації уникнення невдач.

На другому етапі ми провели дослідження взаємозв'язків між різними типами мотивації та комунікативними і організаторськими здібностями, а також ролями в команді.

На третьому етапі було визначені відмінності у виявленні комунікативних та організаторських схильностей, а також виконання командних ролей в колективі.

На четвертому етапі використано програму щодо підвищення трудової мотивації на комунальному підприємстві.

На п'ятому етапі проведено оцінку та контроль результатів, розроблено рекомендації щодо впровадження психологічних засобів у практику.

Для діагностики використано наступні методики:

1. «Методика діагностики особистості на мотивацію успіху» і «Методика діагностики особистості на мотивацію уникнення невдач» (Т. Елерс) для дослідження мотиваційної спрямованості працівників колективів.

2. «Методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) для визначення рівня комунікативних і організаторських схильностей працівників.

3. «Методика діагностики функціонально-рольових позицій в команді» для вивчення прояву командних ролей у працівників комунальних колективів.

Для дослідження мотиваційної спрямованості працівників колективів, використання методик Т. Елерса, а саме «Методика діагностики особистості на мотивацію успіху» і «Методика діагностики особистості на мотивацію уникнення невдач», може бути обґрунтовано наступним чином:

1. Різні мотиваційні спрямування.

Методика на мотивацію успіху дозволяє виявити ті особистісні якості та цінності, які пов'язані з пошуком викликів, досягненням цілей і вищими результатами.

Методика на мотивацію уникнення невдач визначає тільки ті якості, які пов'язані з уникненням невдач та стресів.

2. Вплив на трудову діяльність.

Ці методики можуть допомогти в зрозумінні, які саме мотиваційні чинники можуть більше впливати на результативність працівників, і відповідно адаптувати структуру робочих завдань, щоб сприяти їхній більш ефективній праці.

3. Можливість індивідуального підходу.

Врахування результатів обох методик може дозволити враховувати індивідуальні особливості мотивації кожного працівника.

Це дозволяє розробляти індивідуалізовані підходи до управління персоналом та мотивації, що може позитивно впливати на залучення працівників до досягнення спільних цілей.

4. Прогностичний аспект.

Отримання інформації про мотиваційні орієнтації дозволяє прогнозувати, як працівники реагуватимуть на різні види завдань, викликів та стресових ситуацій.

З цією інформацією можна розробляти стратегії управління та комунікації, щоб підтримувати та розвивати працівників у відповідності з їхніми мотиваційними потребами.

Щодо інших методик, таких як "Методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей", ці інструменти можуть доповнювати вивчення мотиваційної спрямованості, дозволяючи враховувати також здатність до організації та комунікації, що також є важливими аспектами успішної трудової діяльності. "Методика діагностики функціонально-рольових позицій в команді" може стати важливим інструментом для розуміння командної динаміки та взаємодії працівників у колективі, що також важливо для успішної трудової діяльності в командному оточенні

2.2 Аналіз та обґрунтування результатів

Розглянемо результати діагностики.

1.Методика діагностики особистості на мотивацію щодо уникнення невдачі Т. Елерса. Для проведення дослідження системи мотивації використовувалися методика діагностики мотивації до досягнення успіху Т. Елерса.

Обрана методика дозволяють визначити рівень мотивації працівників на успіх або уникнення невдач, виявити соціально-психологічні установки

випробовуваних і зв'язок установки особистості на результат з мотивами уникнення невдач.

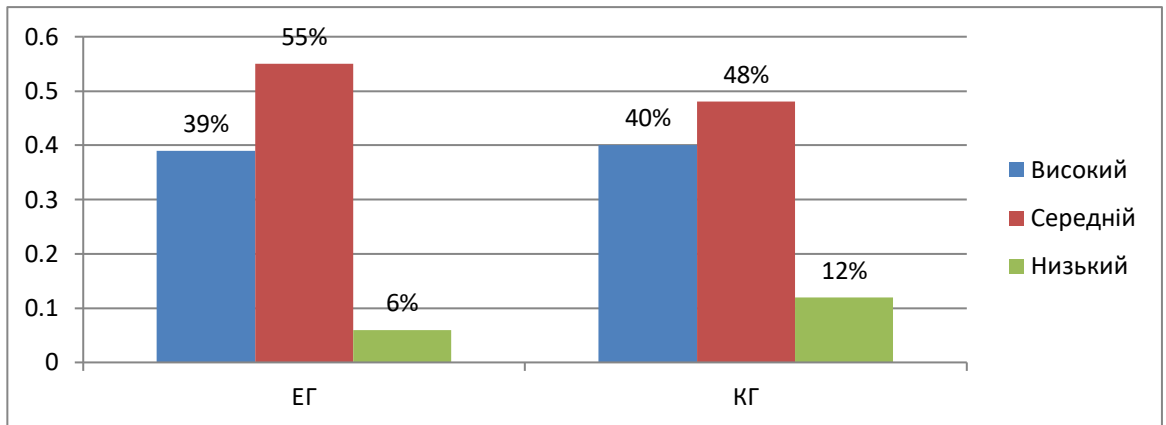


Рис.2.1. Мотивація щодо досягнення успіху

За результатами дослідження за допомогою методики діагностики мотивації до досягнення успіху Т. Елерса було виявлено, що у більшості випробовуваних ЕГ 39% та в КГ 40% - високий рівень мотивації, трохи менша кількість опитаних 55% в ЕГ та 48% в КГ показали середній рівень мотивації, лише 6% випробовуваних ЕГ та 12% КГ можна віднести до низького рівня мотивації.

Таким чином, результати за методикою діагностики мотивації на успіх Т. Елерса продемонстрували, що більшість піддослідних з високим і середнім рівнями мотивації на успіх володіють середнім рівнем ризику. Ці люди мають середні по труднощам і злегка завищені цілі, які лише незначно перевершують вже досягнутий результат. При цьому працівники із занадто високим рівнем мотивації схильні ставити перед собою занижені цілі. А працівники з низьким рівнем мотивації на успіх, навпаки, ставити завищені цілі іноді переоцінюючи власні можливості.

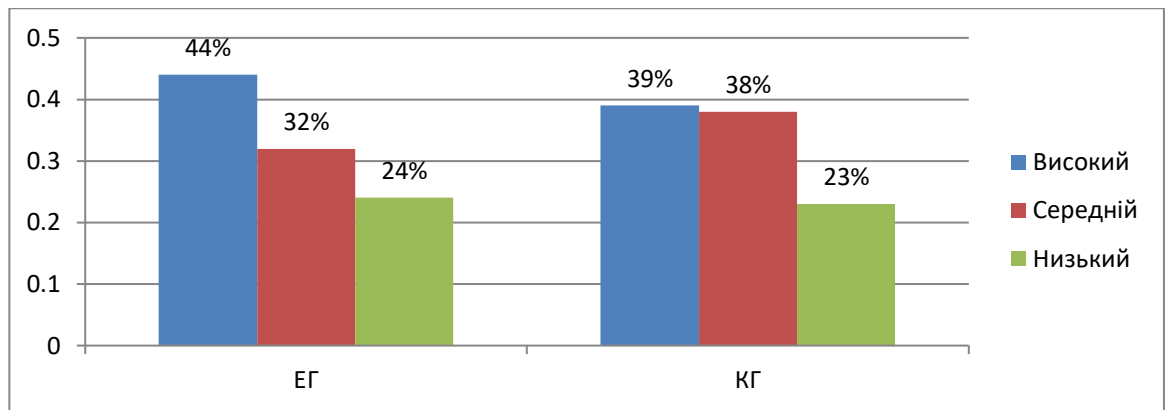


Рис.2.2. Мотивація щодо уникнення невдач

Методика діагностики мотивації до уникнення невдач допомогла виявити наступне: 44% випробовуваних ЕГ та 39 % в КГ характерний високий рівень мотивації боязні невдач, 32% опитаних ЕГ та 38% в КГ можна віднести до групи із середнім рівнем боязні невдач, 24% ЕГ та 23% з КГ- до групи з низькою мотивацією уникнення невдач.

Отримані результати свідчать про те, що працівники з високим і середнім рівнями мотивації уникнення невдач схильні до екстремальних виборів, деякі з них нереалістично завищують, а інші - занижують цілі, які перед собою ставлять, тому що при подібному виборі невдача не загрожує престижу їх професійної діяльності.

Однак мотивовані на боязнь невдач в разі простих і добре завчених навичок працюють швидше, і їх результати знижуються повільніше, ніж у мотивованих на успіх.

2.«Методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей» (КОС–2) для визначення рівня комунікативних і організаторських схильностей працівників.

Результати першої проведеної діагностики рівня комунікативних та організаторських здібностей працівників за методикою В. Синявського та Б. Федоришин, подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей, %

Здібності працівників	Рівень розвитку здібностей					
	Низький		Середній		Високий	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Комунікативні	30	0	50	60	20	40
Організаторські	60	0	20	70	20	30

Для наочності зобразимо результати, подані у таблиці 2.1., на рис. 2.3-2.4

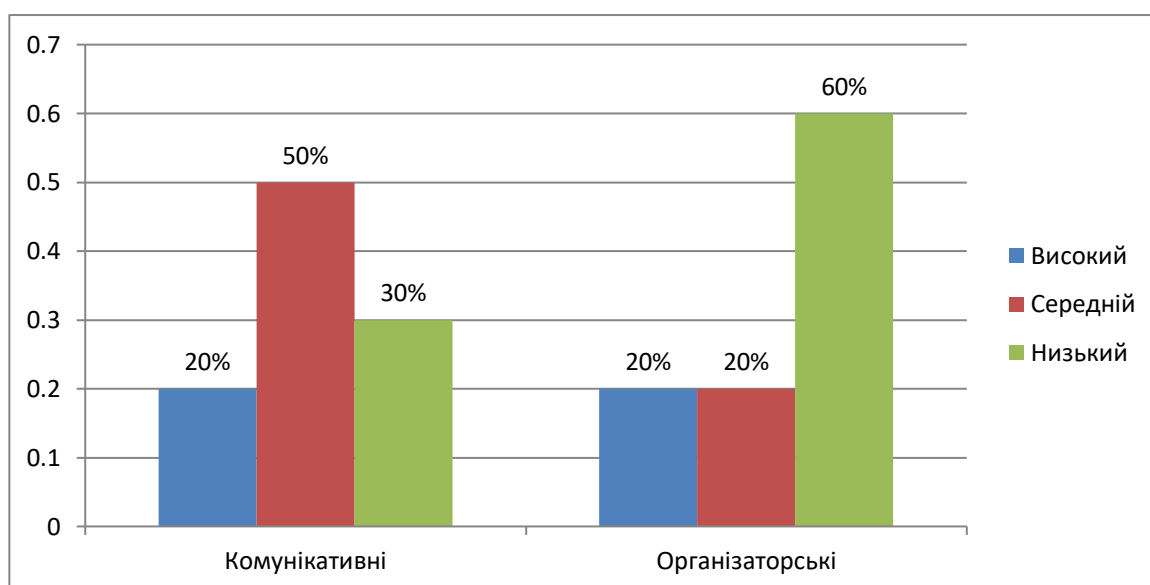


Рис. 2.3 Рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей в ЕГ, %

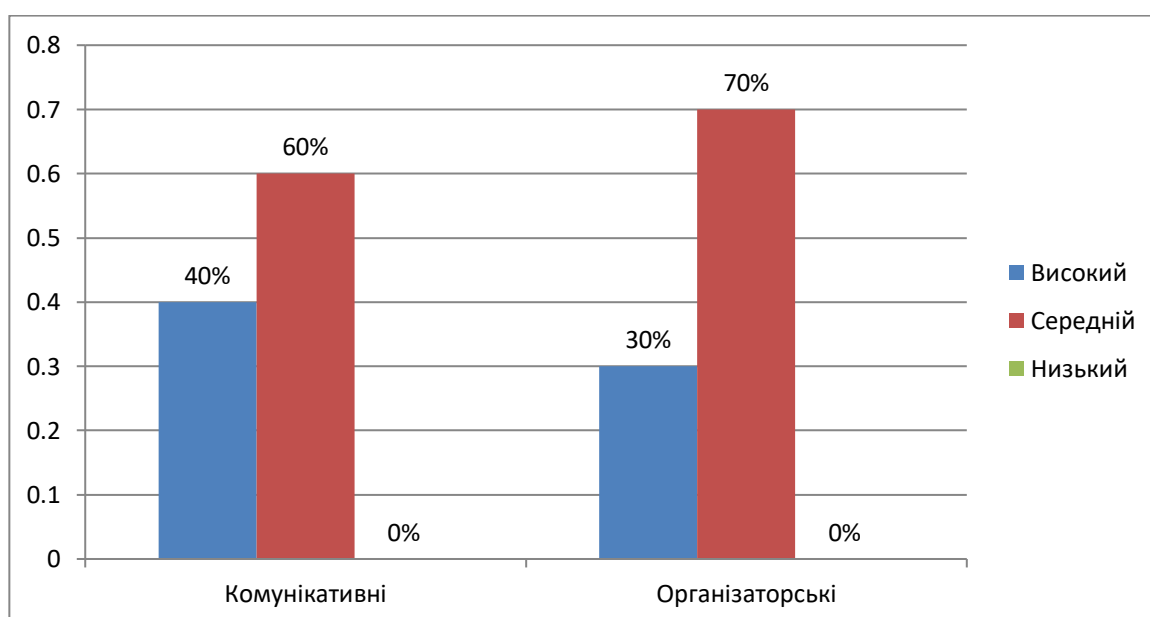


Рис. 2.4. Аналіз рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей за методикою В. Синявського та Б. Федоришин в КГ

Розглянемо детальний аналіз комунікативних здібностей та організаторських, окремо один від одного.

Отже, як видно із рис. 2.3 рівень комунікаційних здібностей учасників ЕГ оцінюється наступним чином, низький рівень комунікативних здібностей мають 30 % учасників ЕГ, середній -50 %, 20% - високий рівень.Щодо організаторських здібностей учасників ЕГ, то 60 % мають низький рівень, 20 %- середній, 20 %- високий.

Рівень комунікаційних здібностей учасників КГ оцінюється наступним чином, низький рівень комунікативних здібностей не показано, середній -60 %, 40% - високий рівень. Щодо організаторських здібностей учасників КГ, то низький рівень не виявлено, 70 %- середній, 30 %- високий.

Зазначена тенденція носить хороший характер та відповідає середньому рівня розвитку комунікативних якостей працівників, які склали базу дослідження.

Для осіб з високим рівнем розвитку комунікативних та організаційних здібностей характерним є те, що вони вільно почувають себе в своєму колективні, легко знаходять спільну мову з оточуючими, здатні швидко орієнтуватися у нових та складних ситуаціях, як правило невимушено поводять себе у новому колективі, є ініціативними за характером, є здатними до швидкого прийняття самостійних рішень, є здатними довести власну думку оточуючим та запевнити їх у доцільності та правильності прийнятого рішення.

3. «Методика діагностики функціонально-рольових позицій в команді» для вивчення прояву командних ролей у працівників комунальних колективів.

Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, три або навіть чотири командні ролі. Необхідно відмітити, що їх можна

вважати рівномірно важливими для ефективності командної роботи за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і якнайкраще.

Таблиця 2.2

Структура командних ролей

Структура командних ролей	Високий		Середній		Низький	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Генератор ідей (Plant)	10	20	30	50	60	30
Дослідник ресурсів (Resource investigator)	20	40	50	60	30	0
Координатор (Co-ordinator)	0	20	40	60	60	20
Мотиватор (Shaper)	10	30	50	60	40	10
Аналітик (Monitor evaluator)	10	20	30	50	60	30
Натхненник команди (Teamworker)	20	40	50	60	30	0
Контролер (Completer)	10	30	50	60	40	10
Реалізатор (Implementer)	10	20	30	50	60	30
Спеціаліст (Specialist)	20	40	50	60	30	0

Наприклад, у той період, коли команда тільки приступає до розгляду проблеми або розробки проекту, передусім, потрібні інноваційні ідеї (потрібний мислитель), за якими іде необхідність оцінки того, як ці ідеї можуть бути втілені в практичні дії і завдання, що здійснюються (виконавець). На даних етапах успіх досягається за умови, що в команді є добрий координатор (голова), в завдання якого входить забезпечення найбільшої віддачі від членів команди в потрібний час.

1. Генератор ідей (Plant) – креативний, наділений багатою уявою, неординарний, вирішує складні проблеми.

В ЕГ – високий рівень показали 10%, середній -30%, низький-60%.

В КГ – високий рівень показали 20%, середній -50%, низький-30%.

2. Дослідник ресурсів (Resource investigator) – екстраверт, повний ентузіазму, комунікабельний. Аналізує можливості, розвиває контакти.

В ЕГ – високий рівень показали 20%, середній -50%, низький-30%.

В КГ – високий рівень показали 40%, середній -60%, низький- 0%.

3. Координатор (Co-ordinator) – зріла і впевнена в собі людина, гарний керівник. Визначає загальні цілі, керує процесом прийняття рішень, вміло роздає повноваження.

В ЕГ – високий рівень показали 0%, середній -40%, низький-60%.

В КГ – високий рівень показали 20%, середній -60%, низький- 20%.

4. Мотиватор (Shaper) – динамічна людина, стимулює інших. Не втрачає здатності володіти собою навіть у напружених ситуаціях.

В ЕГ – високий рівень показали 10%, середній -50%, низький-40%.

В КГ – високий рівень показали 30%, середній -60%, низький- 10%.

5. Аналітик (Monitor evaluator) – розумний, мислить стратегічно, розглядає всі варіанти і робить безпомилкові висновки.

В ЕГ – високий рівень показали 10%, середній -30%, низький-60%.

В КГ – високий рівень показали 20%, середній -50%, низький- 30%.

6. Натхненник команди (Teamworker) – спокійний, дипломатичний, завжди прийде на допомогу. Вміє вислухати інших, запобігає конфліктам, заспокоює людей.

В ЕГ – високий рівень показали 20%, середній -50%, низький-30%.

В КГ – високий рівень показали 40%, середній -60%, низький- 0%.

7. Контролер (Completer) – старанна, добросовісна людина. Шукає помилки і упущення, своєчасно виконує доручену йому роботу.

В ЕГ – високий рівень показали 10%, середній -50%, низький-40%.

В КГ – високий рівень показали 30%, середній -60%, низький- 10%.

8. Реалізатор (Implementer) – дисциплінований, надійний, передбачливий. Перетворює ідеї в практичну роботу.

В ЕГ – високий рівень показали 10%, середній -30%, низький-60%.

В КГ – високий рівень показали 20%, середній -50%, низький- 30%.

9. Спеціаліст (Specialist) – відвертий, самостійний, відданий своїй справі. Має особливі знання і навички. Автор поділяє дев'ять командних ролей на три групи: дієві, соціальної взаємодії та мислення.

В ЕГ – високий рівень показали 20%, середній -50%, низький-30%.

В КГ – високий рівень показали 40%, середній -60%, низький- 0%.

Команда знаходить свої рушійні сили та стимули завдяки активності особи, яку можна визначити як "формувальника". При потребі у проведенні складних переговорів із іншими групами, важливо враховувати якості "дослідника ресурсів". Щоб стримувати надмірний ентузіазм та уникати відволікання від головних завдань команди, важливо мати в команді особу, яку можна назвати "оцінювачем". Уникнення конфліктів та розв'язання будь-яких непорозумінь в колективі відводиться на "колективіста", а наявність "фахівця" дозволяє команді володіти рідкісними навичками та знаннями, які періодично стають необхідними. Роль "довідника" полягає в уважному спостереженні за реалізацією прийнятих рішень та вимаганні послідовності у виконанні завдань.

Зрозуміло, що для ефективної роботи команди кожен її учасник повинен розуміти особливості ролей своїх колег та їхній стиль поведінки. Це дозволяє визначити, чи є серед цих дев'яти ролей такі, які не відповідають природнім сильним сторонам членів команди. У випадку виявлення відсутності деяких природних командних ролей у деяких членів команди, ці особи повинні намагатися врівноважити цей недолік. Для досягнення цього необхідно створити атмосферу відкритості та довіри.

Менеджери, які використовують концепцію командних ролей, активно підбирають персонал під час відбору нових співробітників для забезпечення балансу у команді. Це стає ключовою умовою ефективної роботи та побудови довірчої атмосфери в колективі. Існує також практика використання конкретних командних ролей для демонстрації їхньої цінності

шляхом створення команд, де відсутня хоча б одна роль. Хоча такі "неповні" команди можуть досягти успіху, використовуючи загальні командні потенціали, проте вони обов'язково виявлять конкретні недоліки, які були закладені в схемі побудови команди. Команда визнається корисною, коли вона включає людей з гідними якостями, необхідними для команди, та які доповнюють один одного, а не дублюють характеристики інших членів. Врівноваженість та баланс на першому місці в будь-якій команді, і важливо, щоб члени команди могли взаємодіяти та урівноважувати один одного. Тільки в такому випадку людські слабкості будуть компенсовані, а сильні сторони використовуватимуться в повній мірі. Для цього також важливо, щоб характеристики командної ролі та її функції відповідали особистісним якостям працівника, що відіграє цю роль у команді управлінців.

2.3 Психологічні засоби підвищення трудової мотивації

Мотиваційні методи класифікуються за об'єктами мотивації, використовуваними стимулами, видами потреб, спрямованістю і т. д. Керівники повинні використовувати їх у своїй діяльності не як окремі чи самостійні методи мотивації, а як цілісну систему. Подивимось методи мотивації окремих категорій працівників, неекономічні методи мотивації та методи задоволення основних потреб.

Неекономічні методи мотивації усі нематеріальні і поділяються на дві групи: організаційні та морально-психологічні.

Організаційні методи мотивації включають:

- мотивація участі працівників у справах компанії (тобто надання їм права голосу при вирішенні ряду проблем, як правило, соціального характеру);
- програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації робочої сили, кар'єрного зростання, перспективної мотивації;

- гуманізація праці (збагачення сенсу праці; створення сприятливих умов праці; демократизація управління, у тому числі делегування повноважень, раціоналізація режимів праці та відпочинку, організація центрів психологічної допомоги);

- розвиток конкурентоспроможності праці;

- посилення діяльності внутрішніх ЗМІ та освіти;

- розробка та впровадження принципів корпоративної культури;

- організація збору зауважень та пропозицій працівників;

- мотивація через збагачення змісту праці полягає в наданні людям роботи більш змістовної, важливої, цікавої, суспільно значущої, що відповідає їхнім особистим інтересам і схильностям, із широкими перспективами професійного та професійного розвитку, а також дозволяє проявити свої творчі здібності. здібності, здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної роботи (коли кожен має бути сам собі, якщо це можливо) [2, прим.8].

До морально-психологічних прийомів посилення мотивації праці належать: публічне визнання заслуг; усне вираження подяки керівниками; висловлення подяки в наказах; висловлення подяки у вигляді друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо тощо; вітання з ювілеями; фотографії на дошках пошани, в музеях, у буклетах тощо.; відвідування керівниками вищої ланки робочих місць кращих працівників; повага і довіра; прийняття та підтримка; негативне підкріплення (осуд, догана, покарання); спілкування співробітників.

Усі стимули, спрямовані на мотивацію, повинні бути детально розглянуті і адаптовані до конкретної ситуації та індивідуальних особливостей працівника. Ключові складові морально-психологічних методів мотивації включають наступне.

1. Умови які створені, щоб люди відчували професійну гордість за те, що краще за інших справляються з дорученою роботою, відданість їй і особисту відповідальність за її результати, цінність результатів і їх особливу

значимість. Щоб робота приносила задоволення, завдання повинно містити певний ризик і можливість успіху.

2. Представлення виклику, створення можливостей для кожного працівника виявити свої таланти та реалізувати свій потенціал у сфері праці, демонструвати власні можливості і досягнення. Наприклад, видатні працівники можуть отримати право підпису документів, у створенні яких вони брали участь, що підкреслює їхню важливість.

3. Признання того, що людина може бути унікальною і публічною. Суть особистого визнання полягає в тому, що співробітники, що відзначилися, згадуються в спеціальних звітах, які подаються вищому керівництву організації, вручаються їм особисто, вітаються зі святами та сімейними зустрічами. У нашій країні особисте визнання як метод мотивації співробітників ще не набуло широкого поширення; ширше суспільне визнання.

4. Визначення амбіційних завдань, що стимулюють індивідів до продуктивної діяльності.

5. Атмосфера взаємної поваги та довіри, що заохочує розумний ризик і толерантність до помилок і невдач; уважне ставлення керівництва та колег.

6. Кар'єрний ріст на посаді, що поєднує всі розглянуті методи мотивації. Він передбачає більш високу зарплату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг і авторитету особистості шляхом переходу в групу з більш високим статусом (моральний мотив). Водночас цей спосіб мотивації є внутрішньо обмеженим: посад високого рівня в організації небагато, а тим більше вакантних; не всі люди можуть керувати і не всі прагнуть керувати; просування по службі передбачає збільшення витрат на перекваліфікацію.

7. Похвала за виконання великого обсягу роботи, освоєння нових методів праці чи нової продукції, впровадження раціоналізаторської пропозиції.

8. Прийом під час роботи, якщо все добре. У цьому випадку доречні слова: «виправити, продовжити», «покажи цю техніку своєму другові, а потім розкажи, як це вийшло». Схвалення можна поєднувати з рекомендаціями і навіть з критикою: «Тут і там все йде добре, але в цій операції ти робиш помилки». При цьому можна похвалити зусилля, старанність і порекомендувати інший спосіб виконання роботи.

9. Підтримка, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, завдань, методів поведінки та дій. У цей момент підтримка вкрай необхідна. Людина особливо потребує підтримки в освоєнні нової справи.

Основна мета підтримки - усунути сумніви, невпевненість і вагання. Цей метод краще використовувати, коли працівник розгублений, пригнічений через тривалі невдачі, у поганому настрої, коли людина має і необхідні знання, і навички, але робота не виходить (наприклад, кажуть, що це не липкий).

10. Засудження, це слово звернення до людської совісті. Застосовуючи осуд, слід керуватися такими принципами, перш ніж критично оцінювати результати праці чи провини.

Необхідно розібратися в обставинах ситуації, що склалася, відмежувати причини особистого порядку від об'єктивних причин, які не залежать від працівника. Засуджувати можна лише за недбалість, недоліки в роботі, звички з індивідуальними особливостями, такими як неуважність, лінь, поспішність тощо.

Необхідно вказати підлеглому причину, що призвела до недоліків у роботі або неналежної поведінки; не поспішайте засуджувати та критикувати підлеглому, уникайте порівнянь та епітетів, які можуть бути сприйняті як образливі. Осуд повинен містити позитивну програму. Підлеглому слід не тільки показати недоліки та їх причини, а й запропонувати шляхи вирішення, навчити, як уникати таких випадків [5, прим.11-12].

При розробці ефективної системи мотивації праці керівник повинен враховувати основні психологічні фактори, що впливають на професійну діяльність працівників. До них належать:

- надмірне втручання безпосереднього керівництва;
- відсутність психологічної та організаційної підтримки;
- відсутність необхідної інформації; надмірна сухість і недостатня увага начальника до потреб підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто необізнаність працівника про результати своєї роботи;
- неефективне вирішення керівником проблем обслуговування працівників; неналежна оцінка працівника керівником; недостатній рівень турботи про мотивацію співробітників.

Перераховані вище фактори підривають почуття впевненості працівника, стабільність його посади та можливість подальшого кар'єрного росту. У спеціалізованій науковій літературі з даної проблеми виділяють шість основних стадій зниження трудової мотивації: розгубленість, роздратування, подвійна роль (підсвідомі надії), розчарування, втрата готовності до співпраці і завершальна стадія.

Перша фаза (розгубленість) характеризується появою симптомів стресу, пов'язаних з нерозумінням працівником причин ситуації. Пошук відповідей на питання: «що відбувається, з ким чи чим це пов'язано?» - викликають стан нервової напруги, хоча на даному етапі це істотно не впливає на результати професійної діяльності.

Друга стадія - роздратування. Якщо працівник отримує суперечливу інформацію або відчуває, що ситуація не покращується, він починає нервувати. Суть його поведінки на цьому етапі можна виразити словами: «я злий і не згоден на таку ситуацію».

Третя стадія - подвійна роль (підсвідомі надії). Ситуація погіршується. Підлеглий все ще роздратований і починає приховувати офіційну інформацію

від начальника, розраховуючи на свою помилку. Він уникає прямого контакту, хоча все одно виконує свою роботу

Четверта стадія — розчарування. На цьому етапі зникає інтерес до роботи, страждають такі почуття, як довіра, повага з боку підлеглих, усвідомлення власного авторитету.

П'ятий етап - втрата готовності до співпраці. Ставлення працівника до роботи на цьому етапі можна охарактеризувати словами: «це не моя справа». Він чітко обмежує свої обов'язки, намагаючись максимально їх звузити. Відносини з оточуючими погіршуються, розлад поширюється на весь колектив. Ще більше в порівнянні з попереднім етапом знижується мотивація до праці.

Шостий етап - останній. Людина з часом розчаровується у своїй роботі і може звільнитися зі своєї посади або переїхати на інше місце. Для досягнення високого рівня мотивації працівників необхідно проводити ретельно сплановану та систематичну роботу з покращення стосунків між працівниками, зниження рівня конфліктності та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Методи задоволення основних потреб персоналу. Керівник повинен уважно спостерігати за підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби ними рухають. Оскільки ці потреби змінюються з часом, ви не можете очікувати, що мотивація, яка спрацює один раз, буде працювати весь час. Це основні методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих у процесі роботи. Фізіологічні потреби: забезпечення працівників низькою заробітною платою, що забезпечує виживання; забезпечення людям хороших умов праці щодо освітлення, рівня шуму, температури тощо. Потреби безпеки та захисту: створити прозору та надійну систему соціального захисту; застосовувати чіткі та справедливі правила регулювання діяльності працівників; оплачувати роботу вище прожиткового мінімуму; не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і здійснення ризикованих дій; забезпечення гарантії стабільної роботи, медичного

обслуговування та отримання пенсії; надавати можливості навчання та навчання для забезпечення стабільності роботи. Потреба в прихильності та афілійованості: використовувати елементи фірмового стилю та корпоративної культури (уніформа, прапор, гімн компанії, ритуали, традиції, обряди); забезпечити колег роботою, яка дозволяє їм спілкуватися; створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди; конструктивно співпрацювати з неформальними групами, що виникають, а не перешкоджати їх існуванню, якщо вони не завдають шкоди організації; створювати умови для соціальної активності членів організації поза її межами; Періодично нагадуйте колегам, які обіймають низькі посади, що керівництво та колеги цінують їх.

Потреба в повазі та визнанні: пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву та відповідальну роботу; з повагою ставитися до колег і підлеглих; Високо ціную ініціативу та творчий підхід до справ, використовую різні форми визнання заслуг своїх підлеглих; залучати підлеглих до формулювання організаційних цілей і прийняття рішень, прислухатися до їхньої думки; делегувати додаткові завдання та повноваження підлеглим; сприяти просуванню підлеглих по кар'єрних сходах, надавати можливість навчання та перепідготовки, що підвищує рівень їх професіоналізму; забезпечувати гідні, комфортні умови праці, відповідну оплату праці, зовнішні ознаки службового статусу (назви посад, звань, звань). Потреби підлеглих у самовираженні: надання підлеглим можливостей навчання та розвитку, які дозволяють їм повністю реалізувати свій потенціал; доручати підлеглим важку і важливу роботу, що вимагає від них повної самовіддачі, надавати їм більшу свободу у виборі шляхів вирішення завдань; заохочувати і розвивати творчі здібності підлеглих, залучати їх до роботи, що вимагає винахідливості; залучати підлеглих до громадської діяльності в організації. Підкріплення, припинення та покарання як методи мотивації Відповідно до теорії підкріплення, такі методи, як позитивне та негативне підкріплення,

припинення та покарання, можна використовувати для мотивації поведінки людей.

Метод позитивного підкріплення передбачає заохочення дій із позитивним ставленням. Позитивне підкріплення спрямоване на залучення персоналу в організацію, збереження робочої сили та управління витратами на робочу силу. При використанні методів негативного підкріплення рекомендується уникати дій з негативним ставленням, наприклад прогулів. Існує деяка асиметрія між позитивним і негативним підкріпленням. Негативне підкріплення може викликати не тільки бажані, але й непередбачувані негативні реакції, а позитивне підкріплення - тільки позитивні. Кількість підкріплень має бути мінімальною, щоб підтримувати зацікавленість у продовженні бажаної діяльності і в той же час не виснажувати ресурси організації. Важливий не стільки сам факт, скільки форма, спосіб і спосіб підкріплення. Підкріплення може бути безперервним, переривчастим, постійним (регулярним), епізодичним (несподіваним) і змінним (комбінованим). Безперервне підкріплення означає, що воно відбувається після кожної дії. При постійному застосуванні цей метод дуже ефективний, але він призводить до раннього задоволення потреб і згасання поведінки або до її швидкої зміни після припинення подразників. Періодичне підкріплення означає, що мотивація йде не за всіма результатами, а за рахунок строго певної їх кількості. Це дає хороший, стабільний ефект, коли дії часто і регулярно повторюються. Підкріплення з фіксованим інтервалом означає, що стимуляція слідує за першим результатом через певний період часу. Це призводить до стійкої реакції: швидкої і сильної безпосередньо перед стимулюючою дією, повільної і слабкої - після неї. Епізодичне підкріплення передбачає, що дія стимулу слідує за першим результатом через випадковий інтервал. Відбувається сильна, постійна і стійка до твердіння реакція. Іноді варто підкріпитися «авансом», який зобов'язує людину працювати краще. Спосіб згасання, тобто відсутність підкріплення негативних і позитивних дій, передбачає їх ігнорування (тоді вони зникають

самі). Метод покарання - це прямий вплив, спрямований на зміну поведінки, спрямований на заборону негативних дій, попередження їх у майбутньому та досягнення позитивних результатів. Покарання може мати форму матеріальних стягнень (санкції, штрафи), зниження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, приниження і т. д. Зміст і мотивація праці Намагаючись вплинути на поведінку співробітника, керівники використовувати як матеріальну, так і процесуальну теорії мотивації. При цьому особлива увага приділяється чіткому розмежуванню між зовнішніми винагородами (оплата за працю, символи статусу та престижу) і внутрішніми винагородами, пов'язаними зі змістом трудового процесу (застосування навичок, відчуття досягнення, задоволення від виконаної роботи чи завдання).

Ще Ф. Тейлор центральним елементом своєї доктрини наукового управління вважав ретельну розробку (на основі аналізу трудового процесу) найкращого способу виконання окремих елементів фізичної роботи. Фахівці ставлять найбільш ефективний набір завдань (зазвичай розбиваючи основне завдання на кілька частин), з яким співробітники можуть швидко впоратися. Така «проста» робота багатьом здається нудною і не приносить задоволення.) Через обмеженість механістичних моделей вчені почали шукати шляхи пошуку джерел вищого рівня мотивації, підвищення інтересу співробітників до робочого процесу. Ідея такого дослідження полягає в тому, що керівництво має пропонувати працівникам не лише зовнішні, а й внутрішні винагороди. Деякі вчені (наприклад, Дж. Хекман і Дж. Олдхем у моделі збагачення роботи, запропонованій у 1980 р.) припускали, що зміна керівництвом характеристик робочого процесу дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь їх задоволеності роботою. Висувається концепція, згідно з якою досягнення високої мотивації до виконання професійних завдань пов'язане з виникненням специфічних психічних станів: усвідомлення змісту, тобто сприйняття цінності праці [12, с. 187-188].

Якщо працівники вважають роботу дріб'язковою і безглуздою, їх мотивація низька; відповідальність за якість процесу праці та кількість виготовленої продукції; усвідомлення результатів - зворотний зв'язок, який сигналізує про рівень виконання співробітниками завдань. За відсутності такого зв'язку у працівників знижується почуття відповідальності за якість роботи. У свою чергу, психічні стани працівників визначаються основними особливостями завдання: різноманітністю процесу праці; виконання завдання; важливість завдання; автономія, міра свободи та незалежності; Зворотній зв'язок.

Автори моделі збагачення роботи пропонують наступні методи підвищення мотивації співробітників.

1. Суміщення робіт. Поєднання кількох видів робіт, що дозволяє використовувати різні навички та виконувати більшість завдань.

2. Створення комплексних робочих груп з виконанням повного циклу робіт. Завдяки цьому їм можна довірити більшу відповідальність за завдання та скористатися перевагами внутрішнього розподілу праці.

3. Налагодження відносин зі споживачами. Завдяки цьому співробітники можуть дізнатися про очікування людей за результатами своєї роботи.

4. Вертикальне навантаження. Це передбачає додаткову відповідальність, розширення ступеня самостійності.

5. Відкрийте канали зворотного зв'язку. Отримання співробітниками інформації про якість їх роботи від зовнішніх або внутрішніх одержувачів.

6. Забезпечення можливостей професійного розвитку працівників.

Організація оплати праці співробітників така, що винагородою є все те, що людина вважає для себе цінним. Цілі використання премії: залучення в організацію кращих кадрів; утримання кращих співробітників в організації; стимулювання продуктивної поведінки; контроль витрат праці. Для того, щоб стимулювати співробітників до більш ефективних дій, використовуються два основних види винагород - внутрішнє і зовнішнє. Внутрішня винагорода

забезпечує зміст роботи. Його складові — відчуття досягнення; відчуття змісту і сенсу праці, самоповага; дружба і спілкування, створені під час виконання роботи; відповідні умови праці та чітке визначення завдання. Зовнішня винагорода надається організацією і може мати такі форми: підвищення заробітної плати; просування по службі; надання символів офіційного статусу та престижу; схвалення та визнання керівництва; додаткові платежі. Винагорода має бути конкретною і ґрунтуватися на максимально можливому інформуванні. При нагородженні слід враховувати специфіку, потреби та інтереси конкретного працівника. Ви не можете затримувати винагороду, чекаючи підсумків вашої роботи протягом певного періоду часу. Вище керівництво має брати участь у нагородженні працівників. Мотивація спеціалістів-початківців. новопризначених співробітників багато в чому залежить від їх успішної адаптації в новій організації, засвоєння і прийняття системи цінностей, принципів, норм і стереотипів поведінки, характерних для організації системи цінностей.

Тому дуже важливим етапом є впровадження новопризначеного спеціаліста, метою якого є прискорення освоєння новоспеченим працівником роботи, скорочення періоду його адаптації в колективі та сприяння налагодженню контактів з оточуючими. Такі процедури дозволяють уникнути багатьох помилок, які є наслідком поганого знання організації та її особливостей, зменшують стрес і душевний страх, формують позитивне ставлення до нових обов'язків і навколишнього середовища. Введення в посаду відбувається через спеціальний орієнтаційний курс: загальний - інформування про організацію в цілому та спеціальний - інформування про підрозділи. Загальне ознайомлення зазвичай проводять працівники кадрової служби, які розповідають про організацію, її політику, діяльність, структуру, управління, стандарти, традиції, норми, внутрішні відносини, умови праці, правила, основні вимоги до праці, режим праці та відпочинку, про додаткові пільги. , про охорону праці та техніку безпеки, профспілки, вирішення побутових проблем та ін. Спеціальну орієнтацію нового співробітника

проводить керівник відділу, що включає звернення його уваги на наступну інформацію та виконання наступних дій: цілі, технології та специфіка роботи відділу, внутрішні та зовнішні зв'язки та зв'язки, особисті обов'язки та обов'язки, рекомендації щодо виконання роботи, очікувані результати, нормативи оцінювання, тривалість і режим робочого дня, заміни, щеплення з техніки безпеки, організації праці, знайомство з новими колегами. Керівник стежить за першими кроками нового співробітника, визначає сильні і слабкі сторони його навчання, визначає реальну потребу в додатковому навчанні, допомагає в адаптації. Для ефективної мотивації нового працівника необхідно забезпечити успішне проходження ним процесу професійної, психофізіологічної та соціально-психологічної адаптації. Професійна адаптація передбачає активне оволодіння професією, її специфікою, необхідними навичками, методами і способами прийняття рішень. Адаптація починається з того, що після ознайомлення з досвідом, знаннями та характером нового співробітника визначається найбільш підходяща для нього форма навчання, наприклад, направлення на курси або призначення наставника. Складність професійної адаптації залежить від обсягу і багатогранності діяльності, інтересу до неї, змісту роботи, впливу професійного середовища та індивідуально-психологічних особливостей особистості. Психофізіологічна адаптація до умов праці, режиму праці та відпочинку відбувається досить швидко і багато в чому залежить від стану здоров'я людини, її природних реакцій, особливостей цих умов. Соціально-психологічна адаптація до колективу, його норм, до керівництва і товаришів по роботі, до економічних реалій може бути пов'язана з великими труднощами. Людина може відчувати відчай через нереалізованість очікувань швидкого успіху, через недооцінку труднощів, важливості живого міжособистісного спілкування, практичного досвіду і т. д. Пристосування роботи до людини також впливає на мотивацію новопризначених співробітників. Він забезпечує організацію робочих місць відповідно до ергономічних вимог, гнучке регулювання робочого ритму і часу, розподіл

робочих функцій і конкретних завдань на основі характеристик і навичок працівників, індивідуальні системи мотивації. У перші дні роботи більшість людей найбільше боїться не впоратися з роботою, проявити брак досвіду і знань, проявити власну некомпетентність, не знайти спільної мови з начальством і колегами. Якщо людина має високу мотивацію до роботи, вона намагається подолати труднощі, пов'язані з входженням і адаптацією до організаційного середовища. Якщо мотивація вступу не надто висока, процес навчання та адаптації може бути перервано, або навіть організація може бути залишена. Щоб утримати корисного для організації молодого працівника, використовуються різні методи: заходи довгострокової матеріальної підтримки понад винагороду; обіцянка просування по службі; надання можливостей для навчання та розвитку за рахунок організації.

Коли людина приходить в організацію, низьке навантаження і призначення дуже простих і легких завдань може призвести до негативних наслідків. Ставлення перед собою дуже складних завдань і перевантаження також може призвести до негативних наслідків. Бажано, щоб навантаження в цей час була оптимальною. З точки зору підвищення інтересу до роботи в організації, вигідно створювати ситуації і ставити завдання, які працівник зможе виконувати самостійно, вони повинні містити елементи викликів, а також можливості їх вирішення новими методами. для працівника. У цьому випадку новий співробітник виявляє підвищений інтерес до організації і задоволення від отриманих нових результатів. Бесіди з керівником, пояснення та рекомендації є одними з сильних засобів, які сприяють мотивації нових співробітників та їх успішній адаптації. Такі розмови та інструкції надають новачку відчуття впевненості, зменшують відчуття відчаю та різко підвищують відчуття причетності до діяльності організації. Мотивація нових співробітників значно підвищується шляхом залучення їх до прийняття рішень, обговорення проблем разом з колегами та керівництвом: нові співробітники потребують відданості та приналежності. Специфіка мотивації організаційної поведінки жінок Досвідчені керівники

знають, що жінки як працівники багато в чому відрізняються від чоловіків і тому існують певні особливості в мотивації їх організаційної поведінки. На мотивацію організаційної поведінки жінок впливають дві групи факторів: соціокультурні; статеві, біологічні та психологічні. До соціокультурних факторів належать прийняті в суспільстві стандарти поведінки, усталені рольові стереотипи, традиції, особливо сімейні, які впливають на розвиток ціннісних орієнтацій, установок та очікувань жінки. Роль цих факторів полягає в тому, що більшість жінок з дитинства орієнтуються на відносно скромний соціальний статус, цінності сімейного та особистого життя, виховання дітей, допомогу чоловікові. Суспільство також очікує від жінок виконання вищезазначених ролей. Статеві, біологічні та психологічні чинники впливають на мотивацію організаційної поведінки жінки, що проявляється в її настрої та психічному стані в цілому, починаючи від фізіологічних циклів, заклопотаності сімейними справами, народженням і вихованням дітей, меншої емоційної врівноваженості, більш сильного забарвлення робочі відносини в особистому житті, ніж у чоловіків, тон і сприйняття співробітників крізь призму симпатій і антипатій. [19, с.36-37].

Умови праці та мотивація працівників Третину свого свідомого життя люди проводять на робочому місці. Від організації умов праці залежить здоров'я і працездатність працівників. Робоче місце — обладнаний технічними засобами просторовий простір, у якому працівники виконують роботу. Організація робочого місця - це комплекс заходів, спрямованих на оснащення робочого місця робочими засобами і предметами та розміщення їх у певному порядку. Умови праці на виробництві - це сукупність елементів виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини. Сприятливі умови праці позитивно впливають на професійний розвиток, творчі здібності працівників і підвищують якість праці, а несприятливі викликають напруга, стома, професійні захворювання, знижують якість і ефективність діяльності організації, призводять до зростання витрат і економічних втрат [26, с.128].

Висновки до 2 розділу.

Дослідження працівників комунального підприємства підтверджує, що використані методики показують рівень мотивації працівників.

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що більшість працівників мотивовані на уникнення невдач, що змушує їх ставити цілі, невідповідні своїм можливостям, дає можливість бути успішними лише при виконанні добре завчених навичок, а в разі виникнення непередбаченої ситуації може привести до несподіваних наслідків.

Також «методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей» показала середній рівень комунікативних навичок та організаторської працівників ПП «Гал-Комфорту».

Можна дійти висновку, що ефективно працююча команда повинна мати у своєму складі лідера, виконавця, ідейного натхненника та конформіста. При цьому кожен має добре виконувати свої функції, тоді управлінська команда буде мати успіх у своїй діяльності. Команда КП має «відкриту» рольову структуру, проте входження нових членів носить певну обмеженість через необхідність відповідності претендентів меті діяльності команди та тієї ролі в колективі, що їм відводиться. Це є однією з головних умов, на мою думку, що має враховуватись при прийнятті на роботу нових працівників.

Отже, мотивація не вичерпується якоюсь однією функцією, односторонніми зв'язками та відношеннями з точки зору реальної поведінки особистості, що робить проблему мотивації комплексною. Відтак вивчення мотивації не може обмежуватись власне психологічним дослідженням.

Отримані результати емпіричного дослідження мають практичну значимість і можуть лягти в основу розробки програми психологічного супроводу розвитку мотивації працівників комунального підприємства та формування професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка програми підвищення трудової мотивації на комунальному підприємстві

Мета розробки навчальної програми з розвитку мотивації професійної діяльності на комунальному підприємстві визначена відповідно до двох напрямів розвитку внутрішньої мотивації.

Перший напрямок – безпосередній розвиток внутрішньої мотивації у персоналу компанії.

Другий – розвиток навичок внутрішньої мотивації співробітників в управлінській команді.

Метою тренінгу є формування та посилення мотивації до праці шляхом активізації особистих мотивів та використання енергії поточних мотивів.

Завдання - сформуванню уявлення про закономірності та механізми мотиваційної сфери особистості, вміння розпізнавати мотиваційний аспект професійної проблеми, обирати методи її вирішення, застосовувати індивідуальний підхід до професійної діяльності, враховувати мотиваційні характеристики працівників.

Завдання тренера – створити такі умови, щоб учасники спочатку відчували роботу мотиваційних механізмів, потім навчилися ними керувати, випробували набуті інструменти в групі, а потім навчилися керувати цими механізмами для досягнення максимального результату.

Концепція навчання. Сила мотивації, а разом з тим і потенційна ефективність вирішення завдання є результатом впливу трьох незалежних змінних: особистості, змісту завдання та ситуації.

Основою тренінгу є інтеграція двох напрямів розвитку внутрішньої мотивації. Перший напрямок включає зовнішні об'єктивні впливи на зміст і

структуру діяльності, оскільки керівник неминуче стикається з необхідністю вирішення різноманітних мотиваційних завдань: спонукати працівників до виконання професійної діяльності, узгоджувати спрямованість їх мотивації з цілями організації, орієнтуватися на досягнення конкретного результату, надихають і підтримують енергію та наполегливість, допомагають подолати апатію та втому тощо. Трансформуючи ситуацію навколо особистості, можна внести певні зміни в саму особистість або обумовити її власні уявлення про необхідність відповідних змін [2]. , стор 53].

Другий напрямок фокусується на самій особистості, її потенціалі та прагненні до саморозвитку. Якщо психологічний вплив сприяє певним особистісним змінам, це також вплине на мотиваційний стиль. Оптимальне поєднання конкретних напрямків підвищує ефективність використання кожного з них. Під формуванням мотивації ми розуміємо організацію середовища, в якій активізуються власні мотиви працівника, важливі для його професійної діяльності. Переважно використовувати внутрішню мотивацію, а не нарощувати зовнішні важелі, при цьому спрямовуючи ці сили на користь організації і в той же час не на шкоду співробітникам - ось суть запропонованого підходу. Концепція базується на припущенні, що навчання має бути мотивуючим: його учасники повинні не лише мати можливість використовувати нові навички, набуті у спільній роботі, але й прагнути застосувати нові знання та новий досвід. Звичайно, для зміни змісту мотиваційної сфери особистості недостатньо простого проведення тренінгової програми, тому увага в основному спрямована на формування здатності до самовизначення, саморозвитку та професійної орієнтації.

Структура тренінгу містить вступ, три розділи, кожен з яких присвячений розвитку підприємницьких здібностей, комунікативних, організаторських схильностей і заключної частини. Загальний обсяг тренінгу складає 36 години, з них 15 годин учасники працювали аудиторно з тренером, а решту 21 годину було відведено на виконання самостійного відпрацювання отриманих навиків.

Час, який учасники тренінгу працювали з тренером в аудиторії включав в себе: 1 година – вступ, 13 годин – основна частина тренінгу: 3 розділи, 1 година – заключна частина, підведення підсумків, рефлексія, побажання учасників один одному.

Тренінг містив практичні вправи, обговорення, завдання та міні-лекції, що стосувалися підприємницьких здібностей, комунікативних і організаторських схильностей, їх значення у повсякденній діяльності працівників комунального колективу. Періодичність і тривалість проведення занять зумовлюється особливостями змісту програми тренінгу. Практичні вправи передбачають наявність мети, інструкції, роздаткових матеріалів (при необхідності) і переліку питань для обговорення. Детально структуру програми тренінгу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура тренінгу «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних характеристик» для підвищення мотивації працівників

Структура тренінгу	Зміст розділів	Кількість годин
Вступна частина	1. Знайомство. 2. Обговорення мети, завдання, змісту тренінгу, правил групової роботи. 3. Вивчення очікувань учасників.	1
Розділ 1. «Розвиток підприємницьких здібностей»	1. Підприємницька поведінка персоналу виробничих підприємств як фактор забезпечення професійних досягнень. 2. Готовність до ризику, творчість, креативність як основні складові підприємницьких здібностей. 3. Цілеспрямованість, рішучість та орієнтація на досягнення як результативні показники підприємницьких здібностей. Виконання самостійних завдань	1 2 1 7
Розділ 2. «Розвиток комунікативних	7. Організаторські схильності працівників як показник злагодженої роботи колективу. 8. Діагностика готовності працівників	2

схильностей»	виробничих колективів до прояву організаторських схильностей. 9. Розвиток особистісних рис і схильностей, необхідних для організації ефективної роботи колективу. Виконання самостійних завдань	1 1 7
Заключна частина	1. Підведення підсумків. 2. Рефлексія учасників. 3. Вивчення ефективності проведення тренінгу.	1
		Всього 36 годин

Вступна частина тренінгу

1) Криголам: «Знайомство»: «Мене звати ..., я працюю...», «Найбільш за все я люблю...», «Зараз для мене найважливіше...».

2) Вивчення очікувань учасників: заповнення анкет щодо очікувань від тренінгу з наступним груповим обговорення: «Що я очікую від цього тренінгу?», «Що нового я для себе відкрию після тренінгу?», «Як і де я зможу застосовувати отриманні знання?»;

3) Мультимедійна презентація: «Мета, завдання, зміст та структура тренінгу».

4) Мозковий штурм: «Визначення основних правил групової роботи і загального формату тренінгу».

4) Проведення першого діагностичного зрізу. Основна частина тренінгу

Розділ 1. «Розвиток підприємницьких здібностей» Мета розділу: за допомогою спеціальних технік сприяти розвитку у учасників тренінгу підприємницьких здібностей; забезпечити розуміння учасниками тренінгу сутності підприємницької поведінки в виробничій сфері; сприяти збільшенню знань стосовно підприємницьких здібностей у повсякденній професійній діяльності.

1. Підприємницька поведінка персоналу виробничих підприємств як фактор забезпечення професійних досягнень.

1) Метод незавершених речень: пропонується доповнити наступні вислови: «Підприємницька поведінка персоналу виробничих підприємств для мене – це...»,

2) Групове обговорення: «Згадайте ваших колег, поведінка яких має підприємницькі ознаки, але за своїм соціальним статусом вони не є підприємцями. Про що це свідчить, на вашу думку?».

3) Індивідуальне завдання (з подальшим груповим обговоренням): «Проаналізуйте на основі власного досвіду, коли і яким чином у вас проявлялась підприємницька поведінка останнім часом. Наведіть приклади такої поведінки».

4) Міні-лекція: «Два підходи до визначення підприємництва: підприємництво як особливий тип поведінки та підприємництво як особливий вид діяльності» [9].

5) Мозковий штурм: «Підприємницька діяльність спрямована лише на отримання грошей?».

6) Практична вправа для роботи в малих групах: «Роль підприємницької поведінки в професійних досягненнях». Завдання для учасників: із наданих складових частин найшвидше зібрати схему, яка розкриває місце і роль підприємницької поведінки для професійних досягнень. Узагальнення та обговорення отриманих результатів.

2. Готовність до ризику, творчість, креативність як основні складові підприємницьких здібностей.

1) Метод незавершених речень: «В роботі мені часто важко...», «Ризикувати для мене – це значить ...».

2) Мозковий штурм: «Основні фактори в роботі, які впливають на ризикованість в підприємницькій поведінці».

3) Практична вправа: «Прийняття ризикованого рішення» [10]. Кожній групі необхідно прийняти або не прийняти певне ризиковане рішення стосовно вирішення виробничої ситуації на прикладі введення конкретної зміни в порядок роботи: зазначити можливі переваги, вказати можливі

ризика, визначити невизначені наслідки, виявити альтернативні шляхи. Результати виконання вправи обговорюються в групі.

4) Групова дискусія: «Схильність до ризику в процесі виконання виробничих завдань: аргументи «за» та аргументи «проти». Узагальнення та обговорення отриманих результатів. 3. Цілеспрямованість, рішучість та орієнтація на досягнення як результативні показники підприємницьких здібностей.

1) Індивідуальне завдання: сформулювати цілі на найближчий час та визначити кілька способів досягнення цих цілей [10]. Мета: розвинути у учасників таких підприємницьких характеристик як цілеспрямованість та рішучість дій.

2) Творче завдання (робота в групах): намалювати людину і написати навколо неї 5-7 характеристик, які демонструють високий рівень підприємницьких здібностей [40].

3) Психологічна гра «Керівник» [171]. Інструкція: з групи обирається один учасник або кілька учасників (керівники), які повинні переконати інших учасників (колектив) прийняти непопулярне і інноваційне рішення, наводячи вагомі аргументи, а група має чинити опір. При обговоренні зосередитися на умінні встановлювати контакт з людьми, переконувати, чітко й впевнено висловлювати власну думку, уміння тримати увагу аудиторії.

4) Психологічний практикум. Діагностика власних підприємницьких здібностей працівників за допомогою методики «Тест на загальні здібності до підприємництва – GET TEST [16].

5) Аналіз професійних ситуацій (кейси): пропонується кілька робочих ситуацій, які сприяють підвищенню або зниженню прояву цілеспрямованості і рішучості. Аналіз і обговорення в групі.

Ситуація 1. «Під час Вашої зміни сталася непередбачувана ситуація (вийшло з ладу обладнання, пристрій). Так як вихідний, керівництво знаходиться в головному офісі, що територіально далеко від місця події. Повідомивши керівництву про випадок, вам з колегами необхідно терміново

прийняти рішення: чекати поки приїде керівництво і дасть розпорядження що робити чи самостійно, на свій ризик, спробувати усунути проблеми (не маючи досвіду). Ваші колеги вагаються брати на себе таку відповідальність. Як Ви вчините в даному випадку?».

Ситуація 2. «Вам доводиться працювати за Вашого колегу, який раптово пішов на лікарняний. Робота, яку вам доручили, незнайома і над-то відповідальна, Ви раніше не виконували такі завдання. На кожному новому кроці у Вас виникають нові питання щодо того, як діяти далі, що це означає. Які будуть Ваші дії: кожного разу будете звертатися з питаннями до керівництва чи старших колег або спробуєте самостійно розібратися і нести відповідальність за все, що зробите?».

б) Практична вправа «Виявлення цілеспрямованості і рішучості в роботі» [16].

Проводиться з метою розвинути у учасників як цілеспрямованість і рішучість – навчитися ставити мету і визначати конкретні кроки її досягнення. Учасники діляться на дві групи, кожна група має на прикладі конкретної вимоги від керівництва чітко сформулювати головну мету для своєї групи (відповідно до характеру діяльності та спеціалізації), визначити основні завдання відповідно до мети, визначити конкретні кроки на шляху до реалізації поставленої мети, потім кожне завдання поділити на під-завдання, визначити необхідні ресурси для виконання завдання. Після завершення вправи учасники обговорюють отримані результати за такими питаннями: наскільки важко було чітко сформулювати мету, основні резерви. Узагальнення та обговорення отриманих результатів.

Розділ 2. «Розвиток комунікативних схильностей». Мета розділу: усвідомлення учасниками значення комунікативних схильностей для успішної взаємодії колективу та виконання виробничих завдань; оволодіння учасниками вміннями і навичками ефективної комунікації.

4. Прояв комунікативних схильностей працівників виробничих колективів як складова професійного успіху.

1) Мозковий штурм: «Які основні риси і моделі поведінки демонструє людина, яка має добре розвинуті навички комунікації».

2) Практичне завдання «Комунікативність» [34]. Інструкція: візьміть аркуш паперу і всередині нього намалюйте крапку, від якої в різні боки будуть розходитися промені, кожен промінь є особистісною рисою людини, що свідчить про комунікативність. Далі проводиться групове обговорення.

3) Мультимедійна презентація (міні-лекція): «Прояв комунікативних здібностей на роботі: плюси, мінуси та можливі наслідки».

4) Групове обговорення: «Аналіз причин виникнення проблем у встановленні стосунків в виробничому колективі». Підведення підсумків тренінгової сесії.

5. Усвідомлення значення комунікативних схильностей для успішного виконання виробничих завдань. Діагностика прояву комунікативних схильностей.

1) Мозковий штурм: «Поведінковий прояв комунікативних схильностей у працівників різних ланок на підприємстві».

2) Робота в парах. Практична вправа «Ринок якостей» (модифіковано автором) [30]. Завдання для учасників: пропонується два аркуші паперу, на одному слід написати ті власні якості, які допомагають у встановленні стосунків в колективі, а на іншому - вказати ті якості, котрі у цьому заважають. Потім обмінятися якостями в парі, далі повторити це в іншій парі. В подальшому обговоренні з'ясувати які якості були набуті учасниками, чи задоволені вони результатом, чи вдалий був обмін

3) Групове обговорення: «Яких додаткових особистісних якостей вам бракує для комфортного спілкування в колективі?».

4) Практична вправа «Поганий фахівець» [10] (модифіковано автором). Завдання для учасників: з групи обирається один учасник на роль «поганого фахівця». Решта поділяються на дві групи порівню.

Завдання першої групи «звинувачувати» - виділити негативну рису в спілкуванні «поганого фахівця» і описати її прояви. Просто оціночні

судження без описання поведінки та висловлювань людини не допускаються. Функція іншої групи – «захисників» – знайти пояснення такої поведінки і дати іншу позитивну характеристику «фахівцю». Потім слово надається самому «поганому фахівцю». Він сам висловлюється стосовно почутого, виражає власне емоційне ставлення до ситуації, пояснює прояв своїх комунікативних здібностей відповідає на звинувачення та описує себе як «хорошого фахівця». Вправа спрямована на усвідомлення своїх недоліків в професійному становленні, у вчинках, без переводу їх на особистість, уміння контролювати власні емоції, коректно сприймати критику, не псує стосунків з іншими.

6. Фактори формування комунікативних навиків в колективній взаємодії.

1) Практична вправа «Позитивне Я» [30]. Завдання: учасникам пропонується протягом 5 хвилин розповісти тільки про свої досягнення як особистісні, так і професійні, які можуть сприяти його ефективному спілкуванню з іншими і формування впевненості в собі. Важлива підтримка зі сторони групи, не дати зупинитися. В груповому обговоренні з'ясувати, яке значення має для людини позитивне самосприйняття і усвідомлення власних досягнень, яким чином останнє допомагає у досягти успіху в роботі.

2) Робота в групах [17]. Завдання для учасників: визначити рейтинг психологічних характеристик працівника, який демонструє високий ступінь комунікативних схильностей. Учасникам пропонується перелік характеристик для ранжування їх по мірі значимості для роботи. Далі проводиться групове обговорення.

3) Творче завдання [77]. Завдання: учасники поділяються на малі групи, кожна група малює людину і складає список характеристик і поведінкових проявів комунікативної людини

4) Аналіз професійних ситуацій (кейси):учасникам пропонується програти ситуації спілкування в колективі, які вимагають застосування комунікативних здібностей.

Ситуація 1. Ваш колега з якогось часу з Вами не здоровається з Вами, при зустрічі опускає голову. Вас це дещо дивує. Проте вам з ним необхідно виконати спільне завдання, тому конфлікт не доречний. Які будуть ваші дії.

Ситуація 2. «Ви прийшли працювати в новий колектив, який уже досить згуртований і дружній, мають свої традиції і правила поведінки. Проте засоби і способи виконання роботи у них дещо застарілі і малоефективні. У вас є кілька ідей як покращити показники виробництва на ділянці і, тим самим, полегшити і пришвидшити роботу колективу. Ви передбачаєте, що колектив навряд-чи погодиться з Вами, адже їм прийдеться по-новому вивчати методику і техніку виконання виробництва. Як Ви повідомите керівнику про ваші ідеї?». Задані ситуації не мають однозначного рішення і учасники мають самостійно обрати стратегію поведінки. Далі при обговоренні учасники мають вказати на труднощі, з якими вони зустрілися під час здійснення спілкування. Разом група має визначити умови профілактики та подолання труднощів у спілкуванні. Узагальнення та обговорення отриманих результатів. Розділ 3. «Розвиток організаторських схильностей» Мета розділу: розвиток у учасників тренінгу організаторських схильностей за допомогою спеціальних технік; збільшення знань стосовно організаторських схильностей у повсякденній роботі.

7. Організаторські схильності працівників як показник злагодженої роботи колективу.

1) Групове обговорення: «Що для вас є факторами ефективної організації роботи колективу».

2) Мультимедійна презентація (міні-лекція): «Особливості прояву організаторських схильностей, їх зміст та значення у виробничій діяльності».

3) Робота в групах [14].

Завдання для учасників: кожній групі пропонується скласти список поведінкових характеристик працівника з високими організаторськими схильностями. Далі – виступи кожної групи і загальне групове обговорення.

4) Мозковий штурм: учасникам пропонується поміркувати і висловитися стосовно наступного питання: «Чи організатор і лідер в колективі це одна людина?». Узагальнення та обговорення отриманих результатів. 8. Діагностика готовності працівників виробничих колективів до прояву організаторських схильностей.

1) Групове обговорення: визначити як проявляються в роботі організаторські якості. Навести приклади із власного спостереження.

2) Психологічний практикум: визначення рівня комунікативних і організаторських схильностей (за допомогою опитувальника «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей» КОС-2) [18].

3) Групове обговорення: «Наведіть приклади конкретних робочих ситуацій з Вашого життя, коли необхідно проявляти високий рівень організаторських схильностей».

4) Обговорення в групі результатів діагностики рівня комунікативних і організаторських схильностей. Узагальнення та обговорення отриманих результатів.

9. Розвиток особистісних рис і схильностей, необхідних для організації ефективної роботи колективу.

1) Аналіз професійних ситуацій: учасникам пропонується кілька робочих ситуацій, в яких різноманітні зовнішні і внутрішні фактори здійснюють вплив на формування організаторських схильностей.

Ситуація 1: «Ваш колега постійно запізнюється на роботу, тому ви гаєте час і вимушені розпочинати роботу пізніше і витратити на її виконання більше часу. Ваші дії».

Ситуація 2: «Керівник Вашого підрозділу пішов на лікарняний і доручив Вам виконувати його обов'язки на час його відсутності. Як ви розпочнете робочий день. Які будуть Ваші дії з організації роботи колективу». Підвести підсумки в груповому обговоренні.

2) Практична вправа «Список справ» (розроблена автором). Інструкція: «Візьміть аркуш паперу і напишіть свій розклад на день, зважаючи на те, що

є справи надто важливі і термінові, а є важливі, але не термінові (щоденні). Спробуйте спланувати справи на день, проранжувати їх по мірі виконання».

3) Практичні вправи: а) вправа в парах (запропонована автором). Завдання: обидва учасника з пари за спиною ховають певні предмети (ручку, ножиці, блокнот). Задача кожного – запевнити іншого в тому, що у нього немає конкретного предмету або, навпаки, є (незалежно від того, як насправді). б) вправа «Вийти із кола» [40].

Завдання: на підлозі схематично зображується коло і туди становиться кілька учасників. Задача одно – запевнити учасників, які стоять в колі, що їм треба вийти із кола. Групове обговорення, з якими труднощами стикалися учасники, що було найважче, де найкраще проявлялися організаторські схильності.

3) Індивідуальне завдання: скласти список своїх позитивних якостей і список своїх негативних якостей. Як ці якості впливають на перебіг робочих ситуацій, на організацію власного робочого дня / тижня. Далі проведення групового аналізу з усіма учасниками тренінгу.

4) Групове обговорення: поміркувати і висловитися стосовно наступного: «Як і в яких виробничих ситуаціях можуть бути застосовані ваші знання, здібності і уміння? Коли найдоречніше проявляти організаторські схильності?».

Узагальнення та обговорення отриманих результатів.

Заключна частина тренінгу

1. Підведення підсумків тренінгу (рефлексивний аналіз): учасники дають відповіді на питання: «Що дав мені тренінг», «Які форми роботи мені найбільше сподобались або не сподобались».

2. Загальне групове обговорення найбільш цікавих моментів тренінгу, які знання, уміння та навички було отримано завдяки тренінгу і як їх можна використовувати в подальшій роботі.

3. Вивчення ефективності проведення тренінгу: заповнення анкет ефективності проведення тренінгу.

4. Поради та побажання один одному щодо подальшої роботи.

5. Заключне слово тренера. Під час тренінгу застосовувалось мультимедійне обладнання, кожний розділ, практична вправа супроводжувалась наглядною презентацією, зображеннями, відео та відповідним текстом для зручного сприймання учасниками інформації, завдань та матеріалу. Також учасникам додатково було підготовлено та роздано методичний матеріал за темою тренінгових занять, який потім залишився у них для кращого засвоєння матеріалу.

3.2 Рекомендації щодо впровадження психологічних засобів у практику

Для успішної реалізації вдосконаленої системи мотивації на підприємстві необхідно провести ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації:

Початково нову систему мотивації слід впровадити в одному з підрозділів підприємства для виявлення можливих недоліків. Однак необхідно уникати раптових змін, оскільки це може призвести до зворотного ефекту та негативних соціально-економічних наслідків. Тому рекомендується перед пілотним запуском нової системи протягом двох місяців адаптувати працівників, які будуть отримувати винагороду за діючою системою мотивації, але при цьому пояснити, що вони отримують за аналогічні результати при новій системі.

2. Коригування системи мотивації:

Метою цього етапу є виявлення та усунення всіх можливих неточностей, що можуть виникнути при розробці нової системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу:

Цей етап передбачає створення ряду документів, таких як "Положення про мотивацію персоналу," "Положення про оплату праці," "Положення про преміювання персоналу," "Положення про нематеріальну мотивацію

персоналу" і інші. Також включає розробку Програми впровадження системи мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу з системою мотивації:

На трудових зборах слід пояснити працівникам цілі та структуру системи мотивації, а також порядок отримання матеріальної та нематеріальної винагороди. Додатково важливо розповсюдити серед працівників буклети та брошури із детальною інформацією про систему мотивації.

Також, у разі необхідності, слід забезпечувати консультаційну підтримку працівникам та керівникам структурних підрозділів. Проте лише розробка та впровадження системи мотивації персоналу не є достатньою. Важливо забезпечити її постійну підтримку, що включає в себе реалізацію всіх елементів системи мотивації та своєчасну виплату всіх винагород працівникам. З урахуванням постійних змін у внутрішніх та зовнішніх умовах діяльності підприємства, а також потреб та інтересів працівників, рекомендується періодично перевіряти ефективність системи мотивації, проводячи мотиваційний моніторинг.

Моніторинг системи мотивації доцільно проводити щоквартально. Мотиваційний моніторинг передбачає:

1. Визначення мети проведення моніторингу.
2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення. На даному етапі з'ясовують на що спрямований моніторинг (дослідження ефективності системи мотивації, мотиваційного профілю працівника, зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію тощо), кого він охоплює (усіх працівників підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадкову вибірку працівників та ін.), як часто і протягом якого періоду він буде проводитись.
3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо. На даному етапі розраховуються усі необхідні витрати і з'ясовується можливість фінансування моніторингу.

5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері. Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства. На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення. Лише сплановані, грамотні, обґрунтовані впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є запорукою її ефективності.

3.3 Оцінка та контроль результатів

Аналіз ефективності проведення тренінгу з працівниками комунального колективу було здійснено через порівняння результатів вимірів показників мотивації успіху та показників підприємницьких здібностей, комунікативних і організаторських схильностей у двох групах досліджуваних. Для перевірки впливу психологічного тренінгу на рівень мотивації успіху у працівників комунального колективу, що сприяють

ефективності праці та підвищенню виробничих показників, було проведено два діагностичні зрізи – безпосередньо перед тренінгом та через 3 – 4 тижні після його проведення. Зважаючи на специфічну сферу діяльності, проведення повторного вимірювання показників через 3 – 4 тижні є достатнім терміном. За цей час досліджувані мали змогу використати набуті впродовж тренінгу знання та навички у роботі та повсякденній взаємодії з іншими людьми.

Для кількісного аналізу було повторно використано «Методику діагностики особистості на мотивацію досягнення успіху» та «Методику діагностики особистості на мотивацію уникнення невдач» (Т. Елерс) для вимірювання мотиваційної спрямованості працівників до успіху та до уникнення невдач; «Тест на загальні здібності до підприємництва» (GET TEST) для визначення рівня прояву підприємницьких здібностей, опитувальник «Діагностика комунікативних та організаторських схильностей» (КОС–2).

Кількісний аналіз результатів першого і другого діагностичних зрізів здійснювався з метою дослідити як змінились вимірювальні показники після проведення тренінгу. Між двома вимірами експериментальна група зазнала повноцінного впливу тренінгу.

Порівняння результатів двох діагностичних зрізів показало, що у працівників в експериментальній групі показники мотивації успіху, комунікативних і організаторських схильностей зазнали позитивних змін, тобто збільшилися після проведення тренінгу. Після тренінгу у працівників зросли показники підприємницьких здібностей: потреба в досягненнях, потреба в незалежності, творчі схильності, креативність, вміння йти на розумний ризик, цілеспрямованість і рішучість. Відмінності за показниками першого і другого діагностичних зрізів є статистично значимими ($p = 0,000$).

Показник мотивації уникнення невдач після другого діагностичного зрізу зменшився, але цей результат не є статистично значимим. Далі наведенні результати порівняння вимірювальних показників до та після

тренінгу, представлені показники рангів. Стопчик «Напря́м зміни» містить позначки: «↑» – значення показнику збільшилося; «↓» – значення показнику зменшилося; «⇒» – значення показнику залишилось незмінним (табл. 3.2). Встановлено, що зросли показники мотивації успіху, підприємницьких здібностей, організаторських і комунікативних схильностей у працівників після проведення тренінгу. Визначено величину впливу психологічного тренінгу на формування підприємницьких здібностей, комунікативних і організаторських схильностей, які пов’язані із підвищенням мотивації успіху у працівників комунального колективу.

Таблиця 3.2

Порівняння вимірювальних показників в експериментальній групі після двох діагностичних зрізів

Вимірювальні показники	Негативні ранги *	Позитивні ранги **	Співпадаючі спостереження ***	Напря́мо к змін	Рівень значимості (sign.)
мотивація успіху	1	5	4	↑	p = 0,000
мотивація уникнення невдач	7	2	1	↓	p = 0,406
комунікативні схильності	0	7	3	↑	p = 0,000
організаторські схильності	1	7	2	↑	p = 0,000
підприємницькі здібності всього	0	10	0	↑	p = 0,000
потреба в досягненнях	0	8	2	↑	p = 0,000
потреба в незалежності	0	9	1	↑	p = 0,000
творчі схильності, креативність	0	8	2	↑	p = 0,000
уміння йти на розумний ризик	2	5	3	↑	p = 0,000
Цілеспрямованість і рішучість	1	5	4	↑	p = 0,000

* кількість випадків, коли після тренінгу показник зменшився

** кількість випадків, коли після тренінгу показник збільшився

*** кількість випадків, коли після тренінгу показник залишився незмінним

Після другого діагностичного зрізу зросли показники комунікативних схильностей і організаторських схильностей у працівників з експериментальної групи ($p = 0,000$). Після участі у тренінгу рівень комунікативних схильностей у працівників став вищий (17 балів – високий рівень), ніж був до тренінгу (12,2 балів – середній рівень). Рівень організаторських схильностей працівників після проведення тренінгу став вищим (17,13 балів – високий рівень), ніж був до проведення тренінгу (12,47 балів – середній рівень).

Зросли показники підприємницьких здібностей у працівників з експериментальної групи в результаті другого діагностичного зрізу: після участі у тренінгу рівень підприємницьких здібностей став вищий, ніж був до його проведення ($p = 0,000$).

Загальний показник підприємницьких здібностей у працівників до тренінгу відповідав середньому рівню (31,77 бали), після проведення тренінгу підвищився до високого рівня (38,6 балів).

Порівняння результатів двох діагностичних зрізів виявило зростання рівня окремих підприємницьких здібностей у працівників з експериментальної групи. В результаті експериментального впливу тренінгу у працівників зросли показники потреби в досягненні, потреби в незалежності, автономії, творчі схильності, креативність, уміння йти на розумний ризик, цілеспрямованості і рішучості.

Відмінності показників окремих підприємницьких здібностей після першого і другого діагностичних зрізів є статистично значимими ($p = 0,000$). Було здійснено порівняння прояву типів мотивації у працівників в експериментальній групі до тренінгу та після його проведення. До тренінгу у працівників в експериментальній групі переважали типи мотивації орієнтований на уникнення невдач та немотивований, яким характерна низька мотивація успіху. Після проведення експериментального впливу під час другого діагностичного зрізу кількість людей із типом мотивації

орієнтований на уникнення невдач зменшилась, зросла кількість працівників з типом мотивації орієнтований на успіх, що передбачає високу мотивацію успіху, та з типом мотивації мотивований, що характеризується високою мотивацією успіху і високою мотивацією уникнення невдач.

Дані результати підтверджують, що проведення тренінгу «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних характеристик» сприяло зростанню у працівників мотивації успіху і зменшенню мотивації уникнення невдач.

Описані вище результати свідчать про ефективність впливу психологічного тренінгу на підприємницькі здібності, комунікативні і організаторські схильності, що пов'язані із мотивацією успіху у працівників виробничих колективів. Варто відмітити, що вправи були спрямовані лише на розвиток підприємницьких здібностей, організаторських і комунікативних схильностей. Задля вимірювання цілісної картини, у досліджуваних було виміряно мотивацію успіху і мотивацію уникнення невдач. Вагомих позитивних змін зазнали підприємницькі здібності працівників, комунікативні, організаторські схильності, і як наслідок, підвищився рівень мотивації успіху у працівників в експериментальній групі.

Отже, тренінг «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних характеристик» сприяв підвищенню мотивації успіху у експериментальній групі працівників комунального колективу «Гал-Комфорт».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукових джерел, що стосуються проблеми мотивації успіху, визначені теоретико-методологічні засади для дослідження психологічних аспектів мотивації успіху серед працівників комунального колективу "Гал-Комфорт". Виявлено, що мотивація успіху може бути розглянута як комплекс послідовних внутрішніх мотивів, які становлять внутрішні стимули для виконання конкретних дій. У контексті даного дослідження особлива увага приділяється аналізу психологічних характеристик мотивації успіху серед працівників комунального підприємства.

Розроблено класифікацію мотивації серед працівників комунальних колективів і визначено чотири типи мотивації на підставі результатів емпіричного дослідження мотивації успіху та мотивації уникнення невдач: орієнтований на успіх (високий рівень мотивації успіху і низький рівень мотивації уникнення невдач); орієнтований на уникнення невдач (низький рівень мотивації успіху і високий рівень мотивації уникнення невдач); мотивований (сильна мотивація, високий рівень мотивації успіху і високий рівень мотивації уникнення невдач); немотивований (слабка мотивація, низький рівень мотивації успіху і низький рівень мотивації уникнення невдач).

Встановлено, що працівники, які відносяться до типу "орієнтований на успіх", виявляють вищий рівень підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських навичок, а також вищий рівень виконання ролі організатора групи, у порівнянні з працівниками інших типів мотивації. У працівників, які мають мотивацію "орієнтований на уникнення невдач", спостерігається менше виражені організаторські схильності і низький рівень виконання ролі організатора групи.

Було проведено дослідження щодо особливостей взаємозв'язку типів мотивації із підприємницькими здібностями, комунікативними та

організаторськими властивостями, а також командними ролями серед працівників комунальних колективів. Був виявлений статистично значущий зв'язок між типами мотивації та виявленням комунікативних і організаторських здібностей серед працівників комунальних колективів ($p < 0,000$). Примітно, що працівники з мотивацією "орієнтований на успіх" мають вищий рівень комунікативних та організаторських навичок порівняно з представниками інших типів мотивації. Це дозволяє зробити висновок, що підвищення мотивації успіху у працівників комунальних колективів пов'язане з підвищенням комунікативних та організаторських навичок.

Розроблено і апробовано тренінгову програму «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних характеристик», що сприяло підвищенню мотивації успіху у працівників комунальних колективів. Ефективність застосування психологічного тренінгу доведено тим, що в результаті його проведення було підвищено мотивацію успіху у працівників комунального колективу «Гал-Комфорт» шляхом впливу на розвиток підприємницьких здібностей, комунікативних, організаторських схильностей. Психологічний тренінг сприяв підвищенню ефективності роботи персоналу комунальних колективів. Про практичну значимість проведеного тренінгу свідчить цінність тренінгових вправ для збільшення результативності роботи працівників комунального колективу «Гал-Комфорт», зокрема, підвищення мотивації успіху, зменшення плинності кадрів, позитивні відгуки керівництва підприємства після проведення тренінгу.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні психологічних умов формування та розвитку психологічних особливостей мотивації успіху у працівників комунальної сфери; у створенні короткотривалих та довготривалих тренінгових програм для працівників комунальних підприємств; в розробці діагностичного інструментарію для виявлення психологічних особливостей та умов, що сприяють формуванню мотивації успіху у працівників комунальних колективів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бездітко А.В. Взаємозв'язок мотиваційної спрямованості та функціональних ролей у команді управлінців виробничого підприємства. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. С. 237–241.
2. Бездітко А.В. Відмінності в особливостях командної діяльності управлінців-інженерів та управлінців-економістів. Вісник Одеського національного університету: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 16-17 вересня 2011. Одеса, 2011. С. 5–11.
3. Бездітко А.В. Мотиваційна спрямованість управлінців виробничого підприємства до ефективної діяльності. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. 2012. Вип. 33. С. 26–30.
4. Бездітко А.В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. Вісник Дніпропетровського університету. 2012. Т. 20. № 18. С. 29–34.
5. Бездітко А.В. Дослідження мотивації досягнення успіху залежно від підприємницьких здібностей працівників в організації. Проблеми сучасної педагогічної освіти. 2013. Вип. 41. С. 9–16.
6. Бондаревська І.О. Психологічні особливості гендерної ідентичності жінок-майбутніх менеджерів: дис... канд. психол. наук: 19.00.10 / К., 2009. 448с.
7. Бондаревська І.О. Гендерна ідентичність жінок-менеджерів: монографія / за наук. ред. Н.Г. Калашник. Дніпропетровськ: Інновація, 2011. 224 с.
8. Бондарчук О. І. спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. Вип. 32. С. 213 – 217.

9. Бочелюк В. Й. Соціально-психологічні мотиви і механізми поведінки людини в суспільстві. Психологічні перспективи. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2017. Вип. 30. С. 18-28.
10. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
11. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
12. Гайсонюк Н.А. Роль векторної системи мотивації у дослідженні самопрезентації особистості. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць НАПН України, Інститут психології імені Г.С. Костюка. К., 2014. Вип.9. С. 182 – 194.
13. Герцберг Ф. Теорія мотивації. Київ: Наука. 2012. 384 с.
14. Голентовська О.С. Ціннісно-рольові параметри регуляції особистісного успіху в командній діяльності. Теоретичні і прикладні проблеми психології: збірник наукових праць. Сєверодонецьк, 2017. Вип. № 2(43). С. 72- 82.
15. Головнєва І.В. Психологічні проблеми переходу до ринкової економіки: гендерний аспект. Г-34 Гендерна політика міст: історія і сучасність. Академія міського господарства: матеріали наук.-практ. конф., м.Харків, 18 грудня 2003 р. Харків: Східно-регіональний центр гуманітарно-освітніх ініціатив, 2004. 304 с.
16. Горбунова В.В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
17. Горностай П.П. Концепція групової взаємодії в навчальнотерапевтичних групах. Наукові студії із соціальної та політичної психології: збірник статей. – К.: Міленіум, 2016. – Вип. 37 (40). – С. 125 – 135.

18. Гулько Г.О. Мотивація досягнення в контексті життєвого розвитку особистості. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць НАПН України, Інститут психології ім. Г.С. Костюка. К.: Фенікс, 2015. Вип. 12. С.159- 168.
19. Дзьон І. Гендерна специфіка формування мотивації досягнення у сучасної молоді. Психологія: збірник наукових праць. ДВНЗ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. 2016. Вип. 21. С. 35 -45.
20. Єськов О.Л. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України. 2008. № 2. С. 82 –93.
21. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2. С. 54 – 59.
22. Карамушка Л.М., Малигіна М.П. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління: методичні рекомендації. К.-Рівне, 2003. 20 с.
23. Карамушка Л.М., Худякова Н.Ю. Мотивація підприємницької діяльності: монографія. К.-Львів: Сполом, 2011. 208 с.
24. Карамушка Л. М., Андрєєва І. А. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур): монографія. К.-Львів: Галицький друкар, 2012. 212 с.
25. Кірхлер Е., Родлер К. Управління в організаціях. Психологія праці та організаційна психологія: пров. з ним. Харків: Вид-во Гуманітарний Центр. 2008. 172 с.
26. Киричук О. Мотивація допомоги іншому й стильова організація життя особистості. Психологічні перспективи. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2018. Вип. 32. С. 123 - 134.

27. Климчук В.О. Мотиваційні конфлікти особистості: модель психологічної допомоги. Практична психологія та соціальна робота. 2013. № 8. С. 17-21.
28. Ковальчук О.С. Семінар-тренінг «Формування психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку». Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. К., 2012. Вип. 33. С. 14 – 21.
29. Кревська О. О. Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. Психологічні перспективи. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. Вип. 30. С. 86 – 96.
30. Креденцер О.В. Аналіз характеристик підприємницької діяльності менеджерів освітніх організацій. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. К., 2012. Вип. 33. С. 142 – 148.
31. Креденцер О.В. Тренінг «Формування підприємницької поведінки у персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку». Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. К., 2011. Вип. 32. С. 218 – 227.
32. Креденцер О. В. Психологічні умови підготовки підприємців до професійної діяльності у сфері торгівельного бізнесу: автореф. дис. ... к-та психол. наук: 19.00.10 / Інститут психології ім. Г. С. Костюка. К., 2009. 23 с.
33. Кришовська О.О. Соціально-психологічні умови міжособистісного взаєморозуміння в інтернет-спілкуванні: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / К., 2019. 252 с.
34. Ложкін Г. В., Спасенконніков В. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія: навч. посібн. К.: ВД «Професіонал», 2004. С. 100 – 108.
35. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. К.: ЕксОб, 2001. 512 с.
36. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: Наука. 1998. 352 с.

37. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: пер. з англ. Київ: Наука. 2001. 369 с.
38. Москаленко В.В. Методологічні засади дослідження стратегій творчого конструювання образу «економічно успішної людини». Фундаментальні та прикладні дослідження в практиках ведучих шкіл. К., 2017. № 4(21); (Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools // International Scientific Journal./ Ed. by S.Maksymenko, V.Lunov, R.Iserman.- Publishing office: Accent Graphics Communications – Hamilton, ON, 2017. С. 43-52.
39. Пінчук Н.І. Професійно-організаційні чинники мотивації керівників освітніх організацій до вдосконалення психологічної компетентності. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць, НАПН України, Інститут психології імені Г.С. Костюка. 2011. Вип. 32. С. 314 – 319.
40. Прищак, М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
41. Робінс Х., Фінлі М. Чому не працюють команди? Що йде не так, і як це виправити: пер. з англ. Київ: Наука. 2005. 304 с.
42. Сірий А.В. Мотиваційна сфера особистості як предмет психологічного дослідження. Психологія: збірник наукових праць НПУ імені М.П. Драгоманова. 2001. Вип. 14. С. 28 – 35. 159.
43. Слюсаревський М.М. Соціальна психологія як наука: концептуальні засади, стан і стратегія розвитку. Наукові студії із соціальної та політичної психології: зб. ст. К.: Міленіум, 2008. С. 3 – 23.
44. Юдіна А.В. Дослідження мотивації успіху залежно від прояву підприємницьких здібностей працівників виробничих колективів. Психологічні перспективи. 2018. Вип. 31. С. 292 – 307.
45. Юдіна А.В. Впровадження тренінгу «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних характеристик». Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць. 2019. Вип. № 2 (16). С. 137 – 144.

46. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs / C. P. Alderfer // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 4, 1969. 175 p.
47. Atkinson J. W. *An Introduction to Motivation* / J. W. Atkinson. NY. 1964. 145 p.
48. Atkinson J. W. Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64. 1957. P. 359 – 372.
49. Beek I. For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *APPLIED PSYCHOLOGY An International Review*, 2012, 61 (1), P. 30 – 55.
50. Belbin M. *Management teams. Why they succeed or fail.* ButterworthHeinemann. Third edition. 2010. 193 p. (<https://studylib.net/doc/18364123/management-teams>).
51. Biddle B., Thomas E.J. (Eds.) *Role theory: Concepts and research.* N. Y., etc.: Wiley & Sons, 1966. 453 p.
52. Birney R. *Cognition, anxiety and psychophysiological disorders. Anxiety, Current trends in Theory and Research.* V.2. N.Y., 1972.
53. Clary E. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach / E. Clary, M. Snyder, R. D. Ridge, J. Copeland, A. A. Stukas, J. Haugen, P. Miene // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998, 74. P. 1516 – 1530.
54. Everard K.B. Teambuilding – a powerful tool for educational development, *Educational Change and development.* Vol. 15. № 2. P. 21–24.
55. Gebert D. *Organizations Psychologie* / D. Gebert, L. Rosenstiel. Stuttgart: Kohlhammer, 1992.
56. Hall G. *Psychology of Motivation.* NY, 1961.
57. Heckhausen H. *Motivation and Handeln.* Berlin: Springer, 1989.
58. Hoppe F. *Erfolg und Misserfolg.* Psychol. Vorshung. 1930. V.14.
59. Ickes W., Knowles E. S., (Eds.) *Personality, roles, and behavior.* NY., etc.: Springer, 1982. 362 p.

60. Locke E. A. A Theory of Goal Setting and Task Performance / E. A. Locke, G. P. Latham // Englewood Cliffs.: Prentice Hall. 1990.
61. Madsen K. B. Modern Theories of Motivation. Copenhagen, 1959.
62. Maslach C. Early predictors of job burnout and engagement / C. Maslach, M. P. Leiter // Journal of Applied Psychology. 2008, 93. P. 498 – 512.
63. Maslow A. Motivational and Personaliti. NY.: Harper and Brothers. 1954. P. 96.
64. McClelland D.C. Assessing Human Motivation. NY., 1971.
65. McClelland D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist. 1973. Vol. 28, № 1. P. 1 – 40.
66. McClelland D.C. Motives, personality, and society: selected papers. New York: Praeger, 1984. 490 p.
67. McGregor D. The Professional Manager / D. McGregor. NY. 1967. P.58.
68. McGregor D. The Human Side of Enterprrise. New York: Mc-Graw-Hill, 1960.
69. Novac C. Psychological Perspectives on Employees' Behavior and Motivation. Psychology of political and economic self-constitution: Proceeding of IV international scientific and practical seminar, Kyiv, May 20th 2016. Kyiv, 2016. P.82 – 85.
70. Olkkonen M. Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2006. № 100. P. 202 – 215.
71. Porter L. W. Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1968.
72. Roberson Q. M. Justice in Teams: The Activation and Role of Sensemaking in Emergence of Justice Climates. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2006. № 100. P. 177 – 192.

73. Robbins S. P. Organizational Behavior. 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice, 1998. 233. Rosenstiel L. V. Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2000.
74. White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychol. Rev. NY., 1959.
75. Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, Adeyinka Tella. Library Philosophy and Practice, 2007.
76. Zhou Q. Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand. APPLIED PSYCHOLOGY An International Review, 2012, 61 (1), P. 56 – 80.

ДОДАТКИ

Додаток А

1. «Методика діагностики особистості на мотивацію успіху» і «Методика діагностики особистості на мотивацію уникнення невдач» (Т. Елерс) для дослідження мотиваційної спрямованості працівників колективів

Пропонуємо вам список слів: 30 колонок по три слова. У кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найточніше Вас характеризує, і позначте його.

1	2	3
1. Сміливий	пильний	Заповзятливий
2. Лагідний	нерішучий	Впертий
3. Обережний	рішучий	Песимістичний
4. Непостійний	безцеремонний	Уважний
5. Нерозумний	боягузливий	Нерозважливий
6. Спритний	жвавий	Передбачливий
7. Холоднокровний	поміrkований	Завзятий
8. Стрімкий	легковажний	Полохливий
9. Нерозважливий	манірний	Непередбачливий
10. Оптимістичний	добросовісний	Уважний
11. Меланхолійний	невпевнений	Нестійкий
12. Боягузливий	недбалий	Схвильований
13. Нерозважливий	тихий	Полохливий
14. Уважний	нерозумний	Сміливий
15. Розсудливий	швидкий	Мужній
16. Заповзятливий	обережний	Передбачливий
17. Схвильований	розсіяний	Нерішучий
18. Малодушний	необережний	Безцеремонний
19. Лякливий	нерішучий	Нервовий
20. Відповідальний	відданий	Авантюрний
21. Передбачливий	жвавий	Відчайдушний
22. Приборканий	байдужий	Недбалий
23. Обережний	безтурботний	терплячий

24. Розумний	турботливий	Хоробрий
25. Завбачливий	безстрашний	Добросовісний
26. Поспішний	лякливий	Безтурботний
27. Розсіяний	нерозважливий	Песимістичний
28. Обачний	розсудливий	Заповзятливий
29. Тихий	неорганізований	Боязкий
30. Оптимістичний	пильний	Безтурботний

КЛЮЧ Ви отримуєте один бал за вибір, наведений у ключі (перша цифра перед ризикою означає номер рядка, друга цифра після ризику — номер стовпчика, в якому потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, за яке нараховується один бал, записане в першому рядку, в другому стовпчику — «пильний»). За інший вибір бал не зараховується. Ключ підрахунку:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат. Чим більша сума балів — тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту. Від 2 до 10 балів: низька мотивація до самозахисту; від 11 до 16 балів — середній рівень мотивації; від 17 до 20 балів — високий рівень мотивації; понад 20 балів — надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, самозахисту.

«Методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей» (КОС–2) для визначення рівня комунікативних і організаторських схильностей працівників

Для оцінювання рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей користуються методикою “КОС-2” (Б. Федоришин). Вона допомагає виявити вміння чітко і швидко налагоджувати ділові та товариські контакти, бажання розширити їх, впливати на людей, проявляти ініціативу.

Інструкція

Перед вами 40 запитань, на кожне з яких треба дати відповідь «так» або «ні». Час виконання методики – 10–15 хвилин.

Текст опитувальника

Чи є у Вас потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?

Чи подобається Вам займатися громадською роботою?

Чи довго турбує Вас почуття образи на своїх товаришів?

Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?

5. Чи багато у Вас друзів, з якими постійно спілкуєтесь?

6. Чи часто вдається Вам схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?

7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?

8. Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам від них відмовитися?

9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?

10. Чи любите Ви придумувати й організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри та розваги?

11. Чи важко вам “включатися” в нові для Вас компанії (колективи)?

Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?

Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?

Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?

15. Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?

Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?

Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?

- Чи часто Ви у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
 Чи дратують Вас оточуючі, чи виникає у Вас бажання бути наодинці?
 Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас ситуації?
 Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
 Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?
 Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?
 Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?
 Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
 Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які торкаються інтересів Ваших друзів?
 Чи правда, що Ви почуваете себе невпевнено серед незнайомих людей?
 Чи правда, що Ви прагнете того, щоб довести правильність своїх дій?
 Чи вважаєте, що Вам неважко внести позбавлення в незнайоме товариство?
 30. Чи брали Ви участь у громадському житті школи (підприємства)?
 31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
 32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо його не відразу прийняли друзі?
 33. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в незнайомій компанії?
 34. Чи охоче Ви організуєте вечірку для своїх друзів?
 35. Чи правда, що Ви розгублені, коли треба говорити перед великою кількістю людей?
 36. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
 37. У Вас багато друзів?
 38. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги своїх друзів?
 39. Чи відчуваєте Ви дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
 40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх друзів?

Обробка результатів

Комунікативні схильності: “Так” – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

“Ні” – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські схильності: “Так” – 2, 6, 10, 14, 20, 22, 26, 30, 34, 38;

“Ні” – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей K – це відношення кількості відповідей, що збігаються з ключем, до числа 20: $K = x/20$

Показники, отримані заданою методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей; близькі до 0 – про низький рівень.

Оцінний коефіцієнт (К) – це первинна кількісна характеристика. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників К відповідає визначена оцінка. Наприклад, у Вас кількість відповідей, що збіглися, виявилась рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 – за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, вираховуємо: $K(\text{ком}) = 19/20 = 0,95$ і $K(\text{орг}) = 16/20 = 0,8$

Записуємо результати досліджень у бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських схильностей.

Шкала оцінок комунікативних схильностей

Коефіцієнт К	0,10-0,45	0,46-0,55	0,56-0,65	0,66-0,75	0,76-1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий

Шкала оцінок організаторських схильностей

Коефіцієнт К	0,20-0,55	0,56-0,65	0,66-0,70	0,71-0,80	0,77-1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий

Інтерпретація результатів

Якщо Ви отримали оцінку “1”, то Вам властивий низький рівень схильностей до комунікативної та організаторської діяльності.

У тих, хто отримав оцінку “2”, розвиток комунікативних та організаторських схильностей на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе самотньо в новій компанії, у вільний час любите бути на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі у встановленні контактів з людьми, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Не проявляєте ініціативи в громадській діяльності, у багатьох справах уникаєте прийняття самостійних рішень.

Якщо Ви отримали оцінку “3”, то для Вас характерний середній рівень комунікативних та організаторських схильностей. Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте думку, плануєте роботу. Однак потенціал цих схильностей не характеризується високою

стійкістю. Вам необхідно серйозно зайнятися формуванням і розвитком комунікативних та організаторських схильностей.

Якщо Ви отримали “4”, то Вас можна віднести до групи людей з високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Ви не розгублюєтеся в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно розширюєте коло знайомств, займаєтеся громадською діяльністю, допомагаєте близьким друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації громадських заходів, здатні приймати рішення в екстремальній ситуації.

Якщо Ви отримали оцінку “5”, то Вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Для Вас характерні швидка орієнтація у складних ситуаціях, невимущена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко почуваете себе в незнайомій компанії, любите й умієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських схильностей у даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявляться невисокими, то це зовсім не означає, що цих схильностей потенційно у Вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення й розвитку або у Вас не було нагальної потреби отримати необхідні вміння [61, с. 338–342].

Тест «Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді»

Інструкція для учасників дослідження: у кожному розділі розподіліть суму 10 букв між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках всі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або застосувати до будь-якого одного твердження. Необхідно занести бали до таблиці, подана нижче.

1. Що, на мою думку, я можу привнести в групову роботу:
 - А. Я швидко знаходжу нові можливості.
 - Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.
 - В. Я досить вдало пропоную нові ідеї.
 - Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.
 - Д. Я здатний дуже ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.
 - Е. Я згоден бути непопулярним, якщо це сприятиме одержанню позитивних результатів.
 - Ж. У звичних умовах я працюю швидко.
 - З. Я не маю упереджень, тому я завжди приймаю альтернативні дії за можливі.
2. У мене є недоліки в груповій роботі, можливо, це те, що:
 - А. Я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено.
 - Б. Я даю занадто велику свободу людям, чиї погляди вважаю обгрунтованими.
 - В. Я маю слабкість забагато говорити самому, поки нарешті в групі не з'являються нові ідеї.
 - Г. Мій власний погляд на речі заважає мені миттєво поділяти ентузіазм колег.
 - Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним.
 - Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі.
 - Ж. Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю те, що відбувається в групі.
 - З. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві дрібниці і хвилююся, що нічого не вийде.
3. Коли я включений у роботу з іншими:
 - А. Я впливаю на людей не пригнічуючи їх.
 - Б. Я дуже уважний, тому помилок через недбалість бути не може.
 - В. Я готовий наполягати на будь-яких діях, аби не зволікати з часом – і не випустити з поля зору головної мені.

- Г. Я маю завжди оригінальні ідеї.
 - Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для спільних інтересів.
 - Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій.
 - Ж. Оточенню подобається моя прохолодна розсудливість.
 - З. Мені можна довірити пильнування за тим, аби вся основна робота була виконана.
4. У груповій роботі для мене характерне те, що:
- А. Я дуже зацікавлений в тому, щоб добре вивчити і дізнатися про своїх колег.
 - Б. Я спокійно поділяю погляди оточуючих або дотримуюсь поглядів меншості.
 - В. У мене завжди знайдуться гарні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.
 - Г. На мою думку, я маю хист виконувати роботу, тільки-но її план потрібно задіяти.
 - Д. У мене є схильність пропонувати щось несподіване.
 - Е. Усе, що я роблю, намагаюся довести до досконалості.
 - Ж. Я готовий встановлювати контакти поза групою.
 - З. Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно.
5. Я одержую задоволення від своєї роботи, тому що:
- А. Мені подобається аналізувати ситуації та шукати правильний вибір.
 - Б. Мені подобається знаходити практичні вирішення проблем.
 - В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин.
 - Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив на прийнятті рішень.
 - Д. Я маю можливість зустрічатися з людьми, що можуть запропонувати щось нове.
 - Е. Я можу досягти згоди людей, розробляючи алгоритм виконання завдання. Ж. Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань.
 - З. Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосувати свою уяву та творчі здібності.
6. Якщо я несподівано одержав важке завдання, яке треба виконати в обмежений час із незнайомими людьми:
- А. Я почуватимусь загнаним у кут, допоки не розроблю своєї лінії поведінки. Б. Я працюватиму з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.
 - В. Я спробую віднайти людей, між якими зможу розділити частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи.
 - Г. Моє природжене відчуття часу не дозволить мені відставати від графіка.

- Д. Я вірю, що буду спокійно, на межі своїх можливостей прямувати до мети.
 - Е. Я досягатиму поставленої мети попри будь-які складні ситуації.
 - Ж. Я готовий узяти виконання роботи на себе, коли відчуваю, що група не впорається.
 - З. Я організую обговорення, аби стимулювати людей висловлювати нові ідеї і шукати можливості для досягнення мети.
7. Стосовно проблем, які у мене виникають, коли я працюю в групі:
- А. Я завжди висловлюю нетерпіння, коли хтось гальмує процес.
 - Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції.
 - В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні викликає незадоволення.
 - Г. Мені дуже швидко усе набридає і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене.
 - Д. Мені важко розпочати роботу, у разі, якщо я чітко не уявляю мети.
 - Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим якісь складні речі, що спадають мені на думку.
 - Ж. Я розумію, що я вимагаю від інших зробити те, що сам зробити не можу.
 - З. Якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору.

Обробка та інтерпретація результатів:

Побудуйте таблицю відповідно до зразка-ключа, вписуючи по-горизонталі по кожному питанню поряд з відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіанту відповіді. Підсумуйте бали по кожному з I-VII стовпчиків. Визначте та стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте в групі.