

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет психології

Кафедра соціальної психології

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«Психологічні особливості мотивації персоналу

при різних підходах до управління»

Виконала: студентка II курсу, групи Пс(зм)-22

Спеціальність: 053 «Психологія»

Стасів Олександра Миколаївна

Керівник: кандидат психологічних наук,
доцент **Когутяк Надія Михайлівна**

Рецензент доктор психологічних наук,
професор кафедри соціальної психології
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника
Пілецька Любомира Сидорівна

Івано - Франківськ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ РІЗНИХ ПІДХОДАХ ДО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Мотивація як психологічний феномен та основні напрямки її дослідження ...	7
1.2. Психологічні засади та сучасні концепції управління персоналом.....	12
1.3. Мотивація персоналу та її психологічні особливості при різних підходах до управління	24
ВИСНОВКИ до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ЕКОНОМІЧНОМУ, ОРГАНІЧНОМУ ТА ГУМАНІСТИЧНОМУ ПІДХОДАХ ДО УПРАВЛІННЯ.....	37
2.1. Обґрунтування діагностичних індикаторів та методів емпіричного дослідження.....	37
2.2. Опис вибірки та організація дослідження	43
2.3. Результати емпіричного дослідження особливостей мотивації персоналу при різних підходах до управління в організації	47
2.4. Результати емпіричного дослідження міри задоволеності діяльністю та професійними досягненнями при різних підходах до управління в організації ...	56
ВИСНОВКИ до другого розділу	62
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВМОТИВОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	

3.1. Психологічні рекомендації щодо забезпечення ефективної мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу	65
3.2. Психологічні рекомендації щодо застосування коучингових технологій в системі розвитку компетенцій HR-менеджера	70
ВИСНОВКИ до третього розділу	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. У надзвичайно динамічних та суперечливих соціально-економічних умовах сьогодення, що приховують у собі як видимі загрози, так і непередбачувані можливості, на кожну сучасну організацію, кожного її співробітника покладається особлива відповідальність за гнучкість, адаптивність і, зрештою, результативність її функціонування. Зрозуміло, що цього неможливо досягти без удосконалення системи управління персоналом, яка завжди ґрунтується на певному – декларованому чи реальному – уявленні про місце й роль співробітника в організації. Позитивно, що як у науковому полі, так і в практиці діяльності багатьох організацій – остання – з механічного об'єкта управління перетворюється на об'єкт досліджень, результати яких можуть надати поштовх для нових сучасних персонал-технологій і створення ще кращих можливостей реалізації творчого і професійного потенціалу співробітників, максимального задоволення їх очікувань та потреб. Однозначно, що зі зростанням значення людського чинника ці технології не можуть не враховувати закономірності людської поведінки та пов'язаної з нею мотивації.

Сьогодні менеджмент не в змозі ефективно управляти персоналом і вирішувати поставлені перед організацією завдання, не враховуючи належним чином мотиваційно-стимулюючої складової професійної діяльності персоналу, домінуючих потреб і джерел оформлення мотиваційної структури кожного співробітника, не використовуючи активно його життєвий досвід, інтереси,

здібності й бажання працювати максимально результативно. З іншого боку, від того, як розуміє той чи інший співробітник мету і змістове наповнення своєї професійної діяльності, якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. І важливу роль у цьому відіграють внутрішні, психологічні чинники. Тому для успішного оволодіння мистецтвом мотивації необхідно бути обізнаним на психологічних аспектах та особливостях мотиваційного процесу, в рамках якого формується мотиваційна сфера співробітників організацій.

Необхідно констатувати, що станом на сьогодні дуже невелика кількість менеджерів, зокрема керівників організацій, використовують методи психологічного впливу в контексті управління персоналом, а отже, реально управляють психологічним станом співробітників, що важливо для створення в колективі такого морально-психологічного клімату, який сприятиме зростанню значення людського чинника і всебічному розвитку особливості працівників. Грамотне використання методів психологічного впливу, крім того, дозволяє оперативно регулювати міжособові стосунки в колективах, спираючись на параметри психологічної сумісності, створювати такі взаємозв'язки між менеджментом і персоналом, які відповідатимуть принципам наукової організації праці і соціальної справедливості. Ще менша частка менеджерів, на жаль, вивчають психологічні особливості мотивації співробітників, зокрема значення в професійній діяльності мотивів самоствердження, саморозвитку, досягнення успіху, самоконтролю, творчого самовираження та інших.

Зрештою, в управлінській науці і практиці часто оперують поняттями різних стилів і методів управління, проте значно менше уваги приділяється підходам до управління та відповідним управлінським концепціям. Ідеться про економічний (технократичний), органічний і гуманістичний підходи до управління персоналом в організаціях. І абсолютно не досліджено, як різні психологічні особливості мотивації персоналу корелюють із цими підходами і як вони використовуються при застосуванні різних підходів до управління з метою підвищення продуктивності праці співробітників і результативності функціонування організації.

Теоретична основа роботи ґрунтується на дослідженнях, здійснених

українськими дослідниками і вченими інших країн, за такими загальними напрямками, як:

1) сучасні системи і технології управління персоналом (Н.Базалійська, Т.Балановська, С.Бах, Л.Борданова, О.Гавриш, Л.Довгань, І.Крейдич, М.Михайліченко, І.Сільченко, К.Сіссон, А.Троян);

2) психологічні засади управління персоналом (Є.Гейко, Г.Горська, І.Радул, В. Савельєва та інші);

3) управління персоналом та організаційна (корпоративна) культура (В.Аніщенко, С.Гайдученко, В.Кириченко, О.Крупський);

4) мотивація праці і професійної діяльності, її психологія (В.Гриньова, І.Грузіна, Д.Грін, С.Занюк, О.Кіях, М.Леппер, В.Нижник, В.Плужніков, М.Семикіна та інші);

5) загальні проблеми формування і використання в менеджменті мотивації персоналу (Є.Басюк, М.Воронцова, В.Галанець, В.Грищенко, Т.Збрицька, О.Попова, О.Пустовіт, Г.Савченко, К.Стотхарт, М.Чернова, З.Шильнікова);

6) системи мотивів і мотиваційні профілі співробітників організацій (І.Гаркуша, В.Кайко, О.Ковальчук, О.Ситник);

7) окремі аспекти психологічних особливостей мотивації співробітників до професійної діяльності (Ю.Арабаджи, І.Дашко).

Об'єкт дослідження – мотивація професійної діяльності як психологічний феномен.

Предмет дослідження – психологічні особливості мотивації співробітників організацій до професійної діяльності в контексті управління персоналом.

Мета роботи – дослідити психологічні особливості мотивації персоналу при застосуванні різних підходів до управління.

Гіпотеза дослідження: при застосуванні економічного, органічного та гуманістичного підходів до управління у сучасних організаціях можуть мати місце суттєві відмінності у психологічних особливостях мотивації персоналу; психологічні особливості мотивації персоналу, властиві гуманістичному підходу, сприяють формуванню найкращих умов для особистісного і професійного саморозвитку співробітників та підвищенню продуктивності їх праці.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1). Здійснити аналіз поняття мотивації як психологічного феномену; визначити психологічні засади, підходи щодо управління персоналом сучасних організацій; окреслити психологічні особливості мотивації персоналу при застосуванні різних підходів до управління.

2). Здійснити емпіричне дослідження: психологічних особливостей мотивації персоналу; міри задоволеності персоналу організації своєю діяльністю і професійними досягненнями при застосуванні економічного, органічного та гуманістичного підходів до управління персоналом; особливостей впливу різних мотивів на міру задоволеності різними аспектами професійної діяльності фахівців.

3). Визначити основні підходи щодо управління персоналом, які сприяють формуванню найкращих умов для особистісного і професійного саморозвитку персоналу та підвищенню їх продуктивності праці та на їх основі розробити психологічні рекомендації щодо підвищення рівня вмотивованості персоналу сучасної організації, зокрема з використанням коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджерів.

Методи дослідження: *теоретичні*: методи збору та обробки інформації; структурно-функціонального і порівняльного аналізу психологічних категорій і концепцій; класифікації і типологізації; абстрагування – для виявлення психологічних закономірностей мотивації до професійної діяльності; індукції і дедукції; конкретизації та узагальнення; *емпіричні*: стандартизоване короткочасне опитування шляхом анкетування з використанням наступних методик: - визначення менеджерського підходу щодо управління в організації (авторська анкета); - визначення провідних домінуючих потреб особистості (теоретичне обґрунтування в рамках мотиваційної теорії Д. МакКлеланда, розробка В. Пугачова); - дослідження мотивації професійної діяльності і визначення мотиваційних комплексів співробітників (розробка К. Замфір, модифікація А. Реана); - визначення ступеня вираженості джерел мотивації (розробка Дж. Барбуто, Р. Сколла); - визначення міри задоволеності працею та професійними досягненнями (розробка П. Спектора, адаптація В. Дайнеко);

статистичні методи: методика кореляційного аналізу із застосуванням коефіцієнту кореляції Пірсона – для виявлення наявності і ступеня значимих залежностей та взаємозв'язків між мотивами та джерелами мотивації співробітників організації та різними аспектами їх задоволеності працею та професійними досягненнями; **інтерпретаційні методи:** методи тлумачення та узагальнення отриманих даних.

База дослідження та опис вибірки. В якості бази емпіричного дослідження обрано відому в Україні та за її межами ювелірну компанію «Золотий вік», яка вже понад 2 десятиріччя опікується як виробництвом ювелірних виробів, так і розвитком власної торговельної мережі.

Загальний обсяг вибірки становив 60 осіб, котрі працюють на виробництві ювелірного заводу, у фінансовому відділі та в департаменті продажів компанії. Також із загального контингенту досліджуваних було створено три умовні групи – «виробничу», «комерційну» і «торгову» (чисельністю відповідно 25, 15 і 20 осіб), детальну характеристику яких представлено у другому розділі (підрозділ 2.2.)

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота включає в себе вступ, три розділи основної частини, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Список використаних джерел включає 72 найменування, 4 із яких – англomовні. У роботі представлено 9 таблиць.

Основний текст (без урахування таблиць, списку використаних джерел) викладено на 79 сторінках комп'ютерного набору. Повний обсяг роботи становить 103 аркушів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ РІЗНИХ ПІДХОДАХ ДО УПРАВЛІННЯ

1. Мотивація як психологічний феномен та основні напрямки її дослідження.

Для здійснення детального теоретичного аналізу психологічних особливостей мотивації персоналу організації необхідно розглянути мотивацію як психологічний феномен, а також загальні основи управління персоналом. Дефініційні основи дослідження мотивації стосуються насамперед визначення понять потреби, мотиву і стимулу – чинників, що мають безпосереднє відношення до змісту й логіки поведінки індивіда в його професійній діяльності, рушійних сил, які спонукають людей до певних дій. Потребу можна визначити як реакцію на відчуття дискомфорту, стану дефіциту чогось, який необхідно компенсувати, а також реакцію на внутрішнє напруження, що допомагає проявити активність і ліквідувати цей дефіцит. Крім того, потреба асоціюється з активним станом особистості, який виявляє її залежність від конкретних умов існування та спричиняє діяльність, спрямовану на задоволення цієї залежності [66, с. 351].

Мотиви, на відміну від потреб, не є джерелами людської активності, проте визначають її спрямування. Потреба спонукає до активності абстрактно, а мотив – конкретно. Потреби перетворюються на інтереси й мотиви у свідомості людини; як наслідок, виникає спонукання до певних цільових дій. Отже, потреби людини – це нестача чогось, мотиви – це спонукання людини до чогось.

Мотив у трактуванні І.Беха – це причина, що лежить в основі вибору дій і сукупності зовнішніх і внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта [7, с.12-15]. Майже аналогічне визначення мотиву дала свого часу Л.Божович, згідно з якою це усвідомлена причина, яка визначає спрямованість вчинків і дій людини [51, с.212]. Спонукання більшою мірою пов'язане з поняттям стимулу, ніж мотиву. Деякі дослідники ототожнюють зміст психологічних категорій мотиву і стимулу, проте насправді зміст поняття мотиву ширший: під стимулами розуміють зовнішні

спонукання до певних дій, які мають цільову спрямованість, а під мотивами – спонукання, в основі яких можуть бути як стимули, так і особисті причини [27].

Термін «мотивація» вперше ввів у науковий обіг А.Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини». Найбільш узагальнено він позначає комплексну систему мотивів з усіма її соціальними та психологічними чинниками [57, с.303-304]. Але мотивація вказує також на сукупність усіх чинників, що визначають поведінку індивіда і характеризують процес, який стимулює поведінкову активність; на процес психічної регуляції певної діяльності; на механізм, що визначає появу, спрямування й методи втілення конкретних її форм. Отже, зі структурної точки зору це система чинників, що детермінують поведінку, а з точки зору динамічного утворення – процес, який підтримує на певному рівні поведінкову активність. Мотивацію не слід ототожнювати зі стимулюванням: мотивація вказує на усвідомлене спонукання до активних дій, спрямованих на вирішення конкретних завдань, тимчасом як стимулювання – на міру зовнішньої підтримки, завдяки якій здійснюється вплив на людську активність [8, с.70].

Для розуміння того, як процес професійної діяльності може виступати за певних умов потужним мотиватором, варто звернутися до понять внутрішньої і зовнішньої мотивації. Зовнішня мотивація окреслюється в психології як конструкт для опису детермінації людської поведінки лише в тих випадках, коли чинники, що його ініціюють, перебувають поза особистісним «Я» і поза індивідуальною поведінкою. При зовнішній мотивації нагорода має зовнішній характер стосовно людини, при внутрішній нагородою є активна діяльність як така. Якщо зовнішня мотивація пов'язана з грошима, кар'єрою, статусом, визнанням, певними можливостями, то внутрішня – з інтересом, самореалізацією, власною компетентністю, впевненістю в собі, потребою у спілкуванні, потягом до творчості і інше. І хоча внутрішня мотивація може певною мірою регулюватися матеріальними умовами людської діяльності, психологічні чинники набувають особливої актуальності саме тоді, коли мова йде про внутрішню мотивацію. З позиції мотивації персоналу організації зовнішня мотивація узагальнено сприяє збільшенню обсягів виконуваної роботи, а внутрішня – підвищенню її якості. За умов посилення внутрішньої мотивації зовнішня послаблюється і навпаки [3; 13;

26].

Оскільки поведінка людини визначається цілою сукупністю мотивів, у психології побутує поняття мотиваційної сфери (системи, структури, поля) особистості, яка утворює «модель бажаного», образ поведінки кожного конкретного індивіда. Вона включає в себе насамперед усталені мотиви, що мають конкретну ієрархію і виражають загальну спрямованість особистості. Проте її будова складніша порівняно з низкою заданих мотиваційних констант: вона може включати в себе й потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, ідеали, цілі, установки, поточні актуальні прагнення тощо. Ієрархічна структура мотиваційної сфери, домінування в ній тих чи інших мотивів визначає загальну спрямованість особистості людини. Така структура має певну стабільність, однак може й змінюватися. Одні мотиви в різних людей можуть викликати різні дії, навіть якщо їхні потреби збігаються [46, с.29-35; 62].

Останнім часом у науковий обіг введено поняття поля мотивації як інтегрального поняття, що позначає форму активізації діяльності та умов її розгортання; до нього входять пізнавальна, практична, ментальна мотивація, мотивація самовдосконалення. В сукупності вони сприяють становленню позитивної Я-концепції особистості. З позиції мотивації персоналу організації, на думку О.Пустовіт та Є.Басук, менеджмент може формувати відповідне мотиваційне поле для всіх співробітників організації, і значною мірою процес такого формування залежить від підходу до управління персоналом [52, с.53].

Розглядаючи мотивацію як процес, варто наголосити на тому, що цей процес розпочинається з формування потреби, яка надалі актуалізує ті чи інші мотиви. Соціальний об'єкт із актуалізованим мотивом викликає інтерес. Останній, у свою чергу, призводить до появи в індивіда мети діяльності щодо конкретних соціальних об'єктів. Момент появи мети збігається з моментом усвідомлення індивідом ситуації та розгортанням потенційної активності. Зрештою, після цього формується мотиваційна установка, що вказує на готовність до вчинення тих чи інших соціальних дій [27; 36].

Дослідження мотивації в історії психології здійснювалося і здійснюється за різними напрямками. Відповідно, розроблено чимало теорій, що намагаються

пояснити проблему мотивації [63, с.107-108]. Їх прийнято поділяти на змістові та процесуальні. Крім цього, згідно з твердженням В.Климчука, є смисл виділити три домінуючих дискурси, яким відповідають більшість базових теорій мотивації: «автентичності» (теорії самоактуалізації і самодетермінації), «оцінювання» (теорії очікувань і справедливості), «експансії» (теорія набутих потреб та інші) [31, с.84].

Змістові теорії ґрунтуються на поясненні того, що мотивує і якими є мотиви певної поведінки. Переважно це теорії потреб. Ієрархічна модель мотивації індивідуальної діяльності А. Маслоу заснована на п'ятиступінчастій ієрархії потреб її суб'єкта – фізіологічних, потреб безпеки, причетності, визнання або поваги, а також самовираження або самоактуалізації. Перші дві групи потреб умовно належать до «потреб необхідності», а інші – до «потреб росту». Теорія самодетермінації Е.Дісі та Р.Раяна в рамках вивчення феномена внутрішньої мотивації оперує трьома базовими потребами – в самодетермінації (самостійний контроль власних дій), в компетентності (результативність власних дій), у зв'язку з іншими людьми. Для підтримання й посилення внутрішньої мотивації індивід повинен переживати свою поведінку як самодетерміновану [71, с. 54-67].

К.Альдерфер у своїй ERG-теорії (Existence-Relatedness-Growth) виокремлює три групи потреб: існування (фізіологічні та індивідуальної безпеки), зв'язку (належність до соціальних груп, визнання, спілкування), росту (самоутвердження, кар'єра). Від моделі А.Маслоу цю теорію відрізняє насамперед те, що, згідно з нею, рух задоволення потреб відбувається не тільки «знизу вгору», а в обидві сторони. В теорії Д.МакКлеланда розглядаються тільки вищі, «вторинні» потреби, які здійснюють вирішальний вплив на поведінку людини. Потреба досягнення викликає намагання людини досягати поставлених цілей більш ефективно, ніж вона це робила раніше. Задоволення потреби причетності проявляється в потягу до любові, дружніх стосунків з оточуючими. Потреба володарювання розвивається на основі навчання, набуття життєвого досвіду. Її задоволення пов'язане з тим, що людина намагається контролювати ресурси і процеси, які відповідно зосереджені та відбуваються в її оточенні.

Процесуальні (когнітивні) теорії – на відміну від змістових – намагаються пояснити процес мотивації, визначаючи поведінку не тільки потребами, натомість

характеризуючи її як функцію сприйняття та очікувань, пов'язаних із певними ситуаціями. Теорія В.Врума – одна з декількох концепцій, що належать до умовної групи «теорій очікування». Згідно з нею, сила мотивації до певних дій є мультиплікативною функцією, яка включає в себе бажаність винагороди, зв'язок між результатами діяльності та винагородою, ступінь вірогідності досягнення результату [36]. Відповідно до теорії справедливості Дж. С.Адамса, отримана за працю винагорода повинна бути співвіднесена не лише із затраченими зусиллями, але й з винагородою інших людей, які виконують аналогічну працю. Теорії Х і Y пов'язані передусім з іменем Д.МакГрегора. Згідно з теорією Х, природно люди завжди намагаються уникнути праці і працюють тільки під примусом, тому сама по собі праця не може виступати мотиватором. Теорія Y є своєрідною протиположною теорії Х; згідно з нею, людям природно властива потреба реалізовувати свої розумові та фізичні зусилля для виконання будь-якої праці. Отже, людину мотивує на працю не тільки винагорода, а й цілі діяльності, сам зміст праці та інтерес до нього, що актуалізує значення психологічних особливостей мотивації. Відповідно до мотиваційно-гігієнічної теорії Ф.Герцберга всі основні аспекти мотивації пов'язані не з життєвими обставинами, а з внутрішнім змістом діяльності людини. Мотиви поділяються на «чинники гігієни» (або «чинники контексту») і «чинники-мотиватори». Чинники гігієни співвідносяться із середовищем, в якому вони реалізуються, а чинники-мотиватори – із самим характером, сутністю, змістом праці і професійної діяльності [3; 36].

Ці та інші теорії мотивації, формуючи певні уявлення про те, що саме примушує співробітників працювати ефективніше.

1.2. Психологічні засади та сучасні концепції управління персоналом.

Під управлінням прийнято розуміти цілеспрямовану діяльність людини, у

процесі якої вона впорядковує та підпорядковує власним інтересам певні елементи зовнішнього середовища – як природного, так і суспільного. Поняття менеджменту, яке нерідко використовують в якості аналогу поняття управління, насправді має вузький зміст, оскільки співвідноситься з процесами управління лише у сфері господарської діяльності [5, с.9-10].

Усвідомлення загальних основ управління персоналом вимагає визначення терміну «персонал». Як правило, ним позначають сукупність усіх співробітників організації незалежно від функцій, які вони виконують. Іноді з цієї загальної сукупності виокремлюють сукупність постійних і кваліфікованих управлінських працівників, позначаючи цю категорію терміном «кадри» [34, с.5-6; 68, с.8]. Персонал виступає найскладнішим об'єктом управління в організації, адже це сукупність живих людей, котрі критично мислять, реагують на зовнішні впливи не механічно, а емоційно-опосередковано, мають суб'єктивні інтереси, можуть самостійно ухвалювати рішення, здатні до самовдосконалення й розвитку тощо. До цього варто додати унікальність кожної особистості як найважливішу ознаку людських ресурсів [5, с.15-16]. Зазначених характеристик достатньо, щоб зрозуміти: неналежна увага менеджменту до персоналу може дорого коштувати організації, її іміджу, успішності її діяльності. Сучасний менеджер не може дозволити собі приділяти увагу лише фінансовим і виробничим питанням, проблемам збуту продукції і матеріально-технічного забезпечення, нехтуючи при цьому життєвою специфікою та інтересами співробітників [5, с.15; 47; 68, с.8].

Під управлінням персоналом прийнято розуміти, по-перше, комплекс організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, технологічних, правових та особистісних психологічних факторів, способів і методів впливу на персонал організації для підвищення ефективності його роботи, а по-друге, системно організований процес відтворення та ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на вирішення всіх поставлених перед нею завдань. Управління персоналом, отже, передбачає цілеспрямований вплив на людську складову організації, який повинен орієнтуватися на встановлення відповідності між цілями організації і можливостями співробітників. Поняття управління людськими ресурсами має вузький зміст і позначає лише процес

формування і раціонального використання людського потенціалу і праці, які розуміються в даному випадку як ресурс [18, с.159; 39, с.11; 53; 68, с.15].

Управління персоналом можна розглядати з функціональної та організаційної точок зору. В першому випадку мова йде про розробку загальної стратегії розвитку організації, планування її потреб у кадрах, роботу із залучення, відбору та оцінки персоналу, підвищення його кваліфікації та перепідготовки, регулювання просування по службі (кар'єрного росту), визначення умов праці, облаштування робочих місць, встановлення функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту і послідовності виконання робіт, розробка політики і системи оплати праці й надання соціальних послуг [10, с.10-11].

Цілі і завдання управління персоналом включають у себе формування кваліфікованого, відповідального, дружнього колективу з економічним мисленням і почуттям професійної гордості, забезпечення його соціальної ефективності тощо [4, с.152-154; 5, с.18-19]. Безперечно, до важливих завдань управління персоналом варто віднести й формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі, що вимагає психологічної роботи з персоналом.

Отже, це можна охарактеризувати також як одну з ключових функцій управління – поряд із такими функціями як підвищення загальної якості діяльності, покращення мотивації, участь у розробці організаційної стратегії, вдосконалення методів оцінки тощо [47; 50; 64; 68, с.16-17].

Управління персоналом, як правило, здійснюється на різних рівнях: нижчому, де вирішуються питання доведення до співробітників виробничих завдань, забезпечення їх необхідними ресурсами, контролю виконання завдань, дотримання правил охорони праці; середньому, де вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, заміщення вакантних посад і т. п.; і вищому, де розробляється стратегія розвитку організації, формується загальна політика управління персоналом [40; 53].

Серед засобів управління персоналом виділяють засоби безпосереднього та опосередкованого управління. До першої групи засобів належать делегування завдань і повноважень, вертикальні і горизонтальні комунікації, обговорення поставлених завдань і робочих процесів у колективі організації, критика та

заохочення, службовий нагляд, контроль за результатами праці, а також деякі інші. Засобами опосередкованого управління є характеристика посади (мета, завдання, компетенції співробітників, котрі посідають ту чи іншу посаду, вимоги до них і т. п.), оцінка робочого місця й самого співробітника (насамперед його особистого внеску в діяльність організації, його впливу на результати її роботи) [65, с.29-30, 32-33]. Крім зазначених «офіційних» засобів, є так звані квазізасоби управління, які реалізуються через діяльність неформальних груп та їх лідерів [41].

Серед методів управління персоналом прийнято виділяти три великі групи адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, застосування яких має на меті, відповідно, виконання планів і директив, забезпечення конкурентоспроможності організації і створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі [5, с.21; 50; 68, с.17-18; 69].

Стиль управління персоналом більшість дослідників характеризують як усталену систему методів, засобів і форм, що використовується менеджером в його практичній управлінській діяльності. Такий стиль визначає певні патерни поведінки керівника у взаємовідносинах із підлеглими, за допомогою яких він здійснює на них вплив і спонукає до самореалізації [18, с.161].

Існують різні класифікації стилів управління. У рамках найзагальнішої класифікації виділяють авторитарний та кооперативний стилі [65, с.36]. Проте більшого поширення в менеджерській практиці набула класифікація, згідно з якою можуть бути застосовані директивний (авторитарний), колегіальний (демократичний) та ліберальний (потуральний) стилі управління [68, с.82].

Директивний стиль характеризується жорсткими методами, одноосібним ухваленням рішень, обмеженням ініціативи співробітників; усе управління зосереджується в руках однієї людини – керівника. За своїми формами авторитарне управління може бути патріархальним, автократичним, бюрократичним або харизматичним. При реалізації колегіального стилю менеджер дослуховується до думок співробітників, чимало рішень приймаються в організації спільно, персонал має гарні умови для проявів ініціативи. Особливостями ліберального стилю є мінімальне втручання керівника у справи підлеглих, слабкий контроль їх діяльності.

До змішаних стилів, які найчастіше трапляються у практиці управління персоналом, належать директивно-колегіальний, колегіально-потуральний і директивно-потуральний [68, с. 83-84]. Типовими умовами для встановлення в організації директивного стилю управління можуть бути відповідна нормативна база організації, складні цілі, досягнення яких вимагає значного напруження сил персоналу; колегіального стилю – висока самооцінка співробітників, демократичні установки менеджменту; ліберального стилю – відповідно, значний творчий потенціал персоналу, наявність як у менеджерів, так і в співробітників якісної профільної освіти й галузевого досвіду роботи [41].

Обрання менеджерами того чи іншого стилю управління може залежати від їх характеру і темпераменту, освіти і традицій управління, ознайомленості з новітніми технологіями управління персоналом. При виборі стилю фахівці рекомендують також користуватися теорією стилів управлінського рішення В. Врума, згідно з якою успішний менеджер повинен уміти змінювати свою поведінку вздовж шкали від найбільш авторитарного до найбільш демократичного. За такого підходу проблема менеджменту значною мірою перетворюється на проблему пошуку діагностичних критеріїв, здатних допомогти з рішеннями, який тип поведінки в яких управлінських ситуаціях краще використовувати [41; 73].

Психологічні засади управління персоналом вивчаються передусім у рамках психології управління – наукової галузі, що опікується дослідженнями психологічних закономірностей управлінської діяльності, ролі людського чинника в управлінні, а також оптимальним розподілом професійних і соціальних ролей у колективі, застосуванням психологічних механізмів прийняття управлінських рішень, вивченням соціально-психологічних якостей менеджерів та співробітників організацій [54, с.20-21].

Протягом довгого часу в наукових колах люди на виробництві розглядалися лише як трудові людські ресурси, як сукупний інертний інструмент, що повинен належним чином використовуватися для досягнення цілей організації. Але поступово як науковці, так і практичні керівники прийшли до усвідомлення важливості врахування інтересів і цілей співробітників, що неминуче вимагало

переходу менеджменту на нову сходинку розвитку. Тепер до його завдань долучилася робота з вивчення персоналу – в найширшому тлумаченні цього слова, були актуалізовані соціально-психологічні методи управління. Сьогодні очевидно, що психологічні засади управління персоналом ґрунтуються на застосуванні персоніфікованих психологічних методів, спрямованих на конкретну особистість кожного співробітника. Їх головною особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, до її інтелекту, почуттів, поведінки з метою спрямування її внутрішнього потенціалу на вирішення конкретних завдань організації

Є.Гейко, Г.Горська та інші дослідники звертають увагу на те, що навіть система адміністративних впливів заснована на використанні психологічних законів В.Скінера, що оперують поняттями підкріплення і покарання. Відповідно, позитивне й негативне підкріплення та покарання застосовуються як психологічні управлінські прийоми. Крім того, менеджер може застосовувати інші прийоми: закріплення через повторення, асоціювання зі значимими стимулами, прив'язки до типових форм поведінки, запобігання небажаним реакціям (за рахунок створення ситуацій, коли співробітник позбавлений можливості звично реагувати на штучні умовні подразники), розробки моделей поведінки для персоналу на основі поєднання поведінкових рис одного чи декількох співробітників, а також просування інших моделей для наслідування [18, с.159-160].

Слід враховувати, що психологічний вплив на персонал, на відміну від впливу адміністративного, нерідко здійснюється підсвідомо. Це стосується різних методів психологічного впливу – ідентифікації (ототожнення підлеглого з керівником, що дає йому відчуття причетності й безпеки), наслідування (наслідуватися можуть, зокрема, внутрішні установки і соціальні навички авторитетної людини), навіювання, зараження (передачі емоційних станів за умов високого ступеня ідентифікації), емпатії (передачі емоційних станів через співпереживання. Іноді до методів активного психологічного впливу фахівці додають методи регулювання, формування і спрямування поведінки й діяльності, психологічного забезпечення. Окремо слід вказати на надзвичайно важливі для формування мотивації персоналу методи психологічного спонукання, покликані формувати у співробітників мотиви до продуктивної професійної діяльності через

саморозвиток і підвищення ініціативності. Як засвідчує управлінська практика, менеджер може свідомо застосовувати логічні методи переконання, при цьому підсвідомо діє низка психологічних впливів з різною інтенсивністю й різним результатом – як позитивним, так в негативним з точки зору досягнення цілей переконання [18, с. 160; 72].

Далі, перш ніж переходити до аналізу психологічних особливостей мотивації при застосуванні різних підходів до управління персоналом, необхідно розглянути зміст цих підходів і відповідних управлінських концепцій. Важливо, що поступовий розвиток психології управління призвів до еволюції основних підходів до управління персоналом. Відповідно, сформувалися три основні підходи – економічний, органічний і гуманістичний, які відповідають певним парадигмам або підсистемам управління. У рамках цих підходів розвинулися управлінські концепції, засновані на загальному уявленні про місце співробітника в організації, – концепції використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами та управління людиною [17, с.42-43].

При економічному підході, який іноді називають також технократичним, усі управлінські рішення підпорядковані інтересам виробництва. Такий підхід передбачає акцентування уваги не на управлінській, а на технічній підготовці персоналу; організація за такого підходу повинна діяти як чітко налагоджений механізм, в якому добре впорядковані всі відносини, встановлено суворий порядок щодо будь-якої діяльності. Більшість завдань менеджменту зводяться до управління безпосередньо виробничими процесами й до підбору кадрів визначеної кількості і кваліфікаційних характеристик. Практика менеджменту засвідчує, що такий підхід може бути ефективним, коли перед організацією стоять ясно окреслені завдання, середовище її функціонування характеризується стабільністю, продукти виробництва чітко визначені, а співробітники психологічно готові підпорядковувати індивідуальні інтереси загальній справі. Саме неможливість враховувати персональні інтереси співробітників є основним недоліком економічного підходу; до інших недоліків слід віднести складність адаптації до мінливих умов функціонування, сувору заданість та ієрархічність

управлінської структури, що робить її негнучкою [17, с.43].

У рамках цього підходу дістала свій розвиток концепція використання трудових ресурсів (labour resources use), основоположниками якої були американські інженери другої половини XIX ст., котрі належали до школи наукового управління, – Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет, Г. Гант та інші. В основу наукового управління персоналом вони поклали аналіз змісту праці та її складових, майже повністю ігноруючи соціально-психологічні аспекти управління. На цьому підґрунті були розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності професійної діяльності співробітників і загалом колективу.

Основними принципами даної концепції є єдність керівництва, сувора управлінська вертикаль, забезпечення дисципліни, фіксація достатнього обсягу контролю (коли число співробітників, підлеглих одному керівникові, не повинно створювати проблем для комунікації та координації), чіткий розподіл штабної ті лінійної структур організації, наявність у керівників достатніх владних повноважень, що повинно забезпечувати баланс між владою та відповідальністю, а також підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі через твердість, особистий приклад, чесні угоди, постійний контроль [9, с.13-15; 14, с.8-13].

Формування органічного підходу до управління персоналом окреслило нову перспективу розвитку менеджменту. Кадрова функція перетворилася на розвиваючу. Органічний підхід передбачає ставлення до організації не як до налагодженого механізму, а як до живої системи, яка функціонує в певному середовищі. Якщо співробітник – як частина живої розумної системи – погано працює, це означає, що його потреби задовольняються не повною мірою. Проте як людина сам для себе він завжди вчиняє оптимально, і перед менеджментом постає завдання поставити цю особисту оптимальність на службу організації. В основі органічного підходу лежить перетворення праці на основний засіб самоактуалізації кожного конкретного співробітника, засіб розвитку його самоідентичності і водночас засіб відчуття захищеності, забезпечення потреб у відпочинку та самовідновленні.

Недоліками органічного підходу можна вважати ставлення до

співробітників як до ресурсу, який, хоча й потрібно розвивати, проте на шкоду праву особистості на вибір видів і форм власної діяльності, неналежне сприйняття організації як сукупного продукту різних поглядів, ідей, норм, вірувань [19, с.258-264].

У рамках органічного підходу до управління дістали розвиток концепції управління персоналом (personnel management) та управління людськими ресурсами (human resources management). Концепцію управління персоналом запропонували в 20-х рр. ХХ ст. керівник французької вугільної компанії А.Файоль, американський менеджер Г. Емерсон, британський консультант з питань управління Л.Урвік, німецький соціолог М.Вебер. Вони розглядали співробітника організації через призму його посади, а в основу управління поклали адміністративний механізм. З їх точки зору, якщо раціонально визначити основні функції бізнесу (виробництво, фінанси, маркетинг), легко обрати найоптимальніший спосіб поділу організації на підрозділи, регламентації відносин між структурними одиницями й рівнями відповідальності. Розроблена на базі теорії бюрократичних організацій, концепція управління персоналом орієнтована на сукупність певних правил і методів управлінського впливу на співробітника, спрямовану на формування в нього навичок, необхідних для максимізації трудового потенціалу. Важливу роль у цій концепції відіграють мотиваційні устремління співробітника, вміння формувати й коригувати його мотиваційну структуру, спрямовувати його діяльність на виконання завдань, що стоять перед організацією [44].

На 30-50-і рр. ХХ ст. припадає розвиток так званої «школи людських відносин», яку репрезентували німецький психолог Г.Мюнстерберг, американські соціологи і психологи М.-П. Фолет та Е.Мейо. У рамках цієї школи й дістала свого розвитку концепція управління людськими ресурсами, яка зосередила увагу одночасно на економічній функції конкретного співробітника і на способі його існування в соціальному зв'язку з іншими людьми. Отже, акцент зміщується на соціальну роль співробітника як елемента організації, на поєднання цих елементів у колективі, міжособистісні стосунки всередині персоналу. Відтак, управління людськими ресурсами спрямоване на підвищення ефективності водночас

соціальної та економічної діяльності організації на тлі підтримування її балансу із зовнішнім середовищем.

Дана концепція суттєво відрізняється від концепції використання трудових ресурсів, оскільки стверджує, що людина не є тільки «*homo economicus*», що вона має право на повагу незалежно від її посади чи місця в ієрархічній системі організації, що визнання нею самою своєї корисності може бути для неї важливішим, аніж матеріальні аспекти винагороди за працю. Концепція управління людськими ресурсами акцентує увагу не на економічній мотивації персоналу, а на створенні в колективі атмосфери взаємної довіри, забезпеченні нормальних умов праці, збереженні і розширенні зайнятості [60, с.91-94].

Подолання суперечностей, характерних для органічного підходу до управління персоналом, дозволило сформулювати певні рекомендації щодо підвищення ефективності управління. Вони стосуються заохочення у співробітників таких якостей як відкритість і рефлексивність, ініціювання конструктивних конфліктів і дискусій між носіями різних точок зору на способи досягнення цілей організації, формування цілей і завдань з огляду на поточні результати роботи, а також відповідного підбору людей, створення організаційних структур і підтримування процесів, що сприяють практичній реалізації названих принципів [9, с.13-15].

Гуманістичний підхід до управління персоналом – наймолодший серед усіх інших. Він передбачає ставлення до організації як до культурного феномена, при цьому культура розглядається як джерело розвитку з використанням відображеної в ній системи знань, цінностей, повсякденних ритуалів [17, с. 43].

Професійна культура менеджменту персоналу може будуватися на різних підвалинах – бюрократичних, органічних, підприємницьких. Можна припустити, що саме підприємницька організаційна культура найбільшою мірою спрямована на розкриття мотиваційного потенціалу персоналу організації, оскільки мотивація в її рамках має на меті самореалізацію кожної особистості і досягнення професійних успіхів саме через самореалізацію [10, с.24-25].

Високий рівень організаційної культури – це, крім іншого, запорука отримання для організації конкурентних переваг, зокрема за рахунок досконалої

системи ухвалення управлінських рішень. З іншого боку, низький рівень організаційної культури, її ігнорування співробітниками можуть стати причиною дезінтеграції всередині організації, втрати контролю над процесами її функціонування. З цього логічно випливає, що організаційна культура справляє суттєвий вплив на репутацію організації, а її розвиток виступає для організації важливим управлінським ресурсом [2, с.64-67].

За стилем управління виділяють авторитарні і демократичні організаційні культури. В якості показників при цьому виступають міра делегування повноважень, переважання горизонтальних або вертикальних комунікацій, форми спілкування керівників із підлеглими, орієнтація на зовнішній або внутрішній контроль і самоконтроль, позиції керівників у конфліктних ситуаціях тощо [42].

За рівнем організаційного розвитку організаційні культури поділяють на бюрократичні, органічні, підприємницькі і партисипативні. Критеріями віднесення організаційної культури до одного з цих типів є типові особистісні і професійні характеристики співробітників, особливості їх мотивації, специфіка організаційної структури, форми і ступінь контролю, стилі управління [12, с.53-54].

Отже, в парадигмі гуманістичного підходу насамперед важливо, якою мірою співробітники інтегровані у прийняту в організації систему цінностей, наскільки вони готові до змін ціннісної сфери через зміни умов життя і професійної діяльності. Реалізація такого підходу дає змогу персоналу організації не лише вдало адаптуватися до умов, що складаються, але й змінювати ці умови на підставі уявлень про свою місію, на підставі власних цінностей.

За таких умов розробка стратегії розвитку організації перетворюється на механізм творчого перетворення навколишньої реальності. А ефективний організаційний розвиток передбачає не лише зміну певних структур, технологій, навичок, але передусім зміну цінностей, що глибинно визначають спрямованість і характер спільної діяльності персоналу [17, с. 43].

Така гуманістична парадигма пов'язана з концепцією управління людиною (*humanum being management*), основоположниками якої є японські менеджери К.Мацусіта, А.Моріта, У.Оучі. Згідно з нею, співробітник організації не може

розглядатися як ресурс – це об'єкт управління і водночас суб'єкт організаційного розвитку. Отже, в організації повинні бути забезпечені комфортні умови для його саморозвитку, а його здібності, інтереси й бажання повинні враховуватися при розбудові стратегії і структури організації.

Очевидно, що така концепція здебільшого застосовується у спільнотах, які об'єднують талановитих і творчих людей. Заради справедливості слід визнати, що як учені, так і деякі менеджери характеризують парадигму управління людиною як «організаційний ідеалізм», тобто як феномен, що існує лише в теорії, а на практиці майже не реалізований (можливо, за винятком окремих творчих організацій).

Сьогодні з цим вже важко погодитися, оскільки гуманістичний підхід до управління впевнено «пробиває собі шлях» у багатьох підрозділах компаній і в невеликих спільнотах малого бізнесу. Його життєздатність підтверджують успіхи японського менеджменту, який найбільшою мірою практикує гуманістичний підхід, а також зростання ролі малого бізнесу в усіх економіках вільного світу [9, с. 13-14; 14, с. 8-40; 17, с.42].

1.3. Мотивація персоналу та її психологічні особливості при різних підходах до управління.

Активне дослідження категорій мотивації праці і мотивації трудової діяльності тісно пов'язане з демократизацією виробництва, з необхідністю актуалізації людського фактора після досягнення будь-яким соціальним організмом бар'єра граничної продуктивності. Сьогодні мотивація трудової діяльності розглядається як важлива складова підвищення ефективності діяльності організації і не менш важливе завдання її менеджменту [65, с. 23-26].

Відповідно, мотиваційна функція менеджменту стала однією з провідних «цеглин» ефективного управління персоналом. Досвід діяльності багатьох організацій засвідчує, що навіть досконале планування та ідеальна структура організації можуть бути нічого не варті, якщо менеджмент ігнорує роботу з формування мотиваційних механізмів заохочення співробітників до результативної професійної діяльності [11, с. 272; 68, с. 297].

Мотивація персоналу може розглядатися як функція управління і як сила мотивування, що спонукає співробітників до певних дій; як процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов і професійної активності, і як характеристика психологічних станів співробітників, що віддзеркалюють їхні потреби, інтереси, мотиви діяльності в конкретний період часу [28, с. 220-221]. Якщо узагальнити різні підходи, можна визначити мотивацію персоналу як процес спонукання співробітників до праці, який передбачає використання мотивів їх поведінки для задоволення своїх потреб через професійну діяльність [53]. В. Нижник трактує мотивацію персоналу як процес або серію рішень зі створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки [43]. На велике поле мотивації персоналу вказує те, що вона охоплює інтелектуальні, фізіологічні і психологічні процеси, характер яких у кожній конкретній ситуації визначає, наскільки рішуче діє співробітник, в якому напрямку він зосереджує свою енергію [1, с. 233-234; 72].

Мотивація персоналу одночасно важлива як для співробітника, так і для організації. Співробітникові вона допомагає досягти особистісних і професійних цілей, сприяє саморозвитку, викликає задоволеність професійною діяльністю. Її значення для організації полягає в посиленні колективу, покращенні адаптаційних можливостей персоналу, особливо в періоди організаційних змін, підтриманні здорової конкуренції всередині організації [52, с. 58].

До основних завдань мотивації персоналу належать залучення в організацію кваліфікованого персоналу та його збереження, контроль витрат на його утримання, стимулювання продуктивної поведінки і творчої активності співробітників, демонстрація ставлення менеджменту до результативної праці, надання адміністративним діям менеджменту ясності і прозорості, популяризація

результатів професійної діяльності співробітників, котрі дістали визнання керівництва, забезпечення підвищення трудової активності в колективі [20; 33; 52, с. 56].

При розгляді мотивації персоналу як процесу слід враховувати як внутрішні зміни професійної поведінки співробітників, так і зовнішні зміни, джерелом яких є суб'єкти управління. Отже, така мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів співробітника і зовнішніх стимулів професійної діяльності. Всі ці процеси взаємопов'язані та взаємообумовлені, і важливим завданням менеджменту є визначення єдиного вектора їх розвитку [28, с. 220-222; 32, с. 22]. Відповідно, чинники, що впливають на спрямованість і продуктивність дій конкретного співробітника організації, або мотиватори, справедливо поділяти на зовнішні і внутрішні [45, с. 137-138]. Зовнішні чинники мотивації співвідносяться із зовнішніми винагородами за працю. Конкретний співробітник при цьому розглядається як продавець своєї праці, особисті інтереси якого лежать поза межами організації: в реалізації фізіологічних потреб, у забезпеченні сім'ї, в розвагах – в усьому, що можна отримати в обмін на працю. З цієї точки зору співробітник зацікавлений у тому, щоб отримати від організації якомога більше за певну працю. Враховуючи це, менеджер намагається спрямувати його інтереси в бік інтересів організації через різні матеріальні еквіваленти затраченої праці, через застосування таких методів як примус, винагорода, солідарність [11, с. 273; 36; 37]. Внутрішні чинники мотивації – це винагороди, що надаються самою працею, пов'язані з відповідними відчуттями та емоціями. Такі чинники є внутрішніми відносно інтересів організації, вони пов'язані з мотивами життя, існування працівника всередині організації. Тут важливі можливість самовираження, праця у дружньому колективі, увага з боку колег, отримання задоволення від праці та її результатів, гордість від відчуття належності до даної організації. В даному контексті менеджер повинен враховувати, що на рівень задоволеності своєю працею впливають (згідно з результатами досліджень американських вчених): розмаїття вимог до майстерності, що їх висуває праця (самовираження, можливість використати у своїй праці найкращі якості); ясність змісту професійних завдань (як структурний чинник) і похідне відчуття

ототожнення з працею (як активізуючий чинник); уявлення про значення професійних завдань для організації (уявлення про цінність праці для колег, організації); зворотний зв'язок (позитивне підкріплення від керівництва, колег, підлеглих); самодіяльність (можливість працювати самостійно, збалансованість влади і відповідальності) [16, с. 150; 55, с. 184-185; 56, с. 46-50].

Психологічні особливості мотивації персоналу при різних підходах до управління в організації доцільно досліджувати в контексті соціально-психологічних аспектів впливу менеджменту на організаційну поведінку співробітників. Загальний мотиваційний стан співробітника, що визначає лінію його поведінки у процесі професійної діяльності, зумовлений особистісними потребами, інтересами, бажаннями, намірами, потягами, устремліннями. Інтерес є важливим мотиваційно-регуляційним механізмом трудової поведінки, який визначається ієрархією сформованих потреб. Користуючись відомою ієрархією потреб А. Маслоу, можна припустити, що економічний підхід до управління здатен задовольнити лише нижчі базові потреби співробітників – фізіологічні та потреби в захисті; при органічному підході цілком можливе задоволення соціальних потреб і потреб у повазі, визнанні з боку колег; щодо потреб у самовираженні і самореалізації, то їх задоволення вимагає застосування гуманістичного підходу до управління персоналом.

Гуманістичний підхід стимулює також розвинений інтерес до різних аспектів професійної діяльності, дозволяє підтримувати його на високому рівні без супроводу зовнішніми матеріальними підкріпленнями. Адже, як зазначають М. Леппер і Д. Грін, коли інтерес співробітника супроводжується матеріальним підкріпленням, після його скасування інтерес суттєво знижується, чого майже не відбувається при припиненні вербального чи символічного підкріплення [70]. Інтереси при застосуванні гуманістичного підходу виступають засобами формування організаційної культури. При органічному підході співробітники можуть задовольняти більшість своїх потреб через організацію, а їх інтерес може розвиватися на підвалинах самоорганізації на тлі налагодженої взаємодії в колективі. Застосування економічного підходу, зі свого боку, зі значною часткою вірогідності може провокувати конфлікт інтересів із небажаними наслідками.

Якщо інтереси співробітників починають переважати над цілями діяльності організації, а мотивація персоналу зводиться переважно до зовнішнього стимулювання, будь-які зміни у схемі такого стимулювання можуть призвести до непередбачуваних наслідків.

Бажання співробітників, що вказують на мотиваційний стан, за якого потреби співвідносяться з конкретним предметом їх задоволення, можуть бути реалізовані за різних підходів до управління залежно від специфіки потреб. Те ж саме можна сказати про пристрасті й потяги. Щодо пристрасті, вона інтегрує вольові та емоційні спонукання й може бути позитивною чи негативною залежно від системи цінностей конкретного співробітника. Таким чином, неможливо виділити бажання, пристрасті й потяги, які співвідносилися б із тим чи іншим підходом, хоча однозначно, що органічний підхід розвиває потяги до влади, саморозвитку, а також бажання зробити кар'єру, здобути повагу й соціальний престиж.

Мотивація співробітника, як і будь-якої людини, може бути свідомою і підсвідомою. Свідомі мотивація пов'язана з наміром – рішенням досягти певної мети з чітким баченням засобів і способів дій, яке приймається усвідомлено. Наміри організовують поведінку співробітника, забезпечують довільність його дій, виступають як свідомий акт поведінки. Гуманістичний підхід до управління персоналом найбільшою мірою сприяє посиленню позитивної свідомої мотивації співробітників. Це впливає із сутності концепції управління людиною, в рамках якої співробітник розглядається як суб'єкт побудови організаційної культури, а не як елемент людського ресурсу. Він свідомо приймає рішення про досягнення певних цілей, чітко уявляючи засоби такого досягнення і способи дій. Цілеспрямовані наміри максимально організують трудову поведінку, що складається зі свідомих актів. З іншого боку, підсвідомі мотивація ґрунтується на установках як нейродинамічних закодованих поведінкових моделях. Така мотивація, безвідносно до її змісту й потужності, більшою мірою стимулюється при зосередженні уваги на розвитку людського ресурсу (в рамках застосування органічного або економічного підходів до управління), часто без урахування права особистості співробітника на вибір способів своїх дій [11; 20].

Свідома мотивація найбільшою мірою залежить від індивідуальності конкретного співробітника організації [67, с. 776-777]. Також прояви мотивації різняться залежно від мотиваційних типів, кожен з яких ґрунтується на різних цінностях професійної діяльності. Аналіз цих мотиваційних типів, що складають структуру трудової мотиваційної сфери, дає підстави стверджувати, що економічний підхід до управління персоналом може стимулювати дієвість таких мотиваційних типів співробітників як «сибарит» (основними трудовими цінностями є зручний регламент роботи, відсутність перевантажень, стабільність і збереження за собою робочого місця, чіткі професійні перспективи) та «егоїст» (стабільний зарібок і соціальна підтримка). Економічний та органічний підходи формують мотиваційний тип «мораліст» (основна трудова цінність – праця як обов'язок). Органічний підхід до управління більшою мірою формує такі мотиваційні типи як «альтруїст» (користь для свого колективу, організації, суспільства і цілому), «колективіст» (активне спілкування і гарні стосунки з колегами), «командир» (влада над людьми, можливість керувати ними, приймати важливі рішення), а також «честолюбець» (успіх у професійній діяльності, суспільне визнання, високий соціальний статус, переваги у здоровій конкуренції). Зрештою, при застосуванні гуманістичного підходу до управління культивуються переважно такі мотиваційні типи як «наставник» (основні трудові цінності – допомога колегам, можливість передавати свої знання, свій досвід), «майстер» (цікава робота, що відповідає здібностям та інтересам, можливість самовдосконалення, відсутність диктату, жорстких рамок професійної діяльності), «вчений» (самонавчання, генерація нових знань), «новатор» (реалізація творчого потенціалу, нонконформізм), а також «підприємець» (самостійність, можливість пробувати себе в різних ролях, ризикувати) [13, с. 54]. Немає сумнівів у тому, що такі характеристичні зв'язки вельми схематичні, проте загалом вони узагальнено відображають сфери мотивації за тими чи іншими мотиваційними типами, які найповніше розкриваються і реалізуються при застосуванні різних підходів до управління персоналом.

Є всі підстави припускати, що гуманістичний підхід найкраще заохочує ставлення менеджера до співробітника як до незалежної особистості. Певною

мірою цьому може сприяти і застосування органічного підходу. Співробітники в таких організаціях характеризуються особистісною автономією, потребою в самоствердженні, чіткою життєвою стратегією, вірністю своїм позиціям і ціннісним орієнтаціям, наполегливістю в досягненні поставлених цілей, самоповагою і самоконтролем. Якщо ці позиції і ціннісні орієнтації – при застосуванні гуманістичного підходу – збігаються з культурним контекстом і відповідними кодами організації, створюються найсприятливіші умови для мотивації співробітника як розвиненої соціалізованої особистості. Економічний підхід, зі свого боку, формує залежний тип особистості співробітника. Такий співробітник має чіткі завдання для виконання, які повинен виконувати без критичного осмислення. Це не сприяє індивідуалізації й може породжувати конвенціоналізм, негнучкість мислення, втрату професійної компетентності та соціальної відповідальності.

Одними з основних цінностей розвиненої особистості в сучасному суспільстві є самоствердження і самореалізація. Посилена увага до цих психологічних категорій вказує на визнання їх визначальної ролі в життєдіяльності індивіда загалом і в професійній діяльності співробітника організації зокрема. Самореалізація означає саморозвиток з докладанням до нього власних зусиль, спільної діяльності і співтворчості з іншими людьми, соціумом, а у вузькому розумінні – з колегами по роботі. Безперечно, діяльність індивіда, у процесі якої він задовольняє свою потребу в самореалізації, носить творчий характер. Самореалізація означає самопроекування, свідомий вибір напрямів своєї діяльності, вибір професійного оточення тощо. Самоствердження і самореалізація, поряд із когнітивними проявами, становлять ядро результативної професійної діяльності, яскраво відбиваючись на її мотиваційній спрямованості [58].

Мотивація співробітника до самоствердження, самореалізації, саморозвитку найбільшою мірою заохочується при застосуванні гуманістичного підходу до управління персоналом. Розвиток особистості для такого співробітника стає визначальним для розстановки пріоритетів, вибору цілей і завдань професійної діяльності. Гармонічне поєднання ціннісних орієнтацій співробітника із

прийнятою в організації системою цінностей, норм, правил поведінки забезпечує його самоактуалізацію, підвищує можливості саморозвитку за рахунок власних зусиль і творчого співробітництва з колегами. Органічний підхід у цьому контексті може сприяти успішному професійному вибору, вибору професійного оточення, в якому буде приємно працювати, а також самопроектуюванню, тобто формуванню уявлення про те, яке місце в колективі співробітник бажає займати в майбутньому, які напрями професійної діяльності його найбільше приваблюють. При застосуванні органічного підходу співробітники можуть бути максимально залучені до процесу праці та управління, а сама праця, якщо вона перебуває в зоні бажань та устремлінь співробітника, здатна забезпечити його автономію та відповідальність, сприяти розвитку самоідентичності. Планування кар'єри окремого співробітника на рівні менеджменту організації, широкі можливості підвищення кваліфікації, участі в оцінюванні рішень і дій менеджменту, які забезпечує органічний підхід до управління – все це сприяє самоствердженню і підвищує мотивацію персоналу [49, с. 48-49].

Мотивація влади і досягнення узагальнено співвідноситься з прагненням до володарювання над іншими людьми, нерідко як наслідком реалізації мотиву досягнення можливості чинити владний вплив. Органічний підхід до управління найбільшою мірою порівняно з іншими стимулює мотивацію влади і досягнення, насамперед через забезпечення кар'єрного росту, актуалізацію суб'єктивного відчуття власної значимості в колективі та в організації загалом. Співробітник при такому підході, будучи важливою ланкою потужного адміністративного механізму організації, в якому вибудовані чітко регламентовані міжгрупові та міжособистісні відносини, постійно прагне досягти успіху на певній ділянці чи на конкретному напрямку професійної діяльності. Привабливість цього успіху помітно посилює мотивацію досягнення і мінімізує мотивацію уникнення невдач. Крім цього, вона розвиває цілеспрямованість і наполегливість, здатність до мотиваційної саморегуляції, привчає аналізувати можливості й дозувати труднощі. А співробітник, котрий прагне успіху, схильний і до саморозвитку. Крім цього, важливо підкреслити, що співробітники з потужною мотивацією успіху і досягнення майже не потребують додаткової зовнішньої стимуляції, що може

спростити завдання організаційного і фінансового менеджменту [25; 26; 27].

При органічному підході до управління також найсильніше спрацьовує мотиваційний чинник ідентифікації з іншими людьми, оскільки такий підхід стимулює зміцнення соціальних зв'язків в організації. Зазначені особливості мотивації сприяють кращій передачі досвіду між співробітниками, а отже, більш ефективному виконанню професійних функцій. Співробітники користуються повагою як своїх колег, так і менеджерів, переймають від них найкращі професійні якості. Це виступає підґрунтям для підвищення економічної і соціальної результативності функціонування організації, підтримування оптимального балансу між нею та зовнішнім середовищем.

Важливим мотиваційним чинником є суб'єктивна оцінка співробітником своїх здібностей і компетентностей, тобто самооцінка, на яку позитивно впливає загальна успішність професійної діяльності: досвід такого успіху стимулює впевненість у власній компетентності, а отже, потужно мотивує подальшу професійну діяльність. На зниження самооцінки в контексті такої діяльності впливають насамперед два чинники: або нестача чи відсутність необхідних здібностей і компетентностей, або брак упевненості в собі. Економічний підхід до управління може посилювати таку впевненість, коли співробітник надійно відчуває себе на своєму місці в організації, є частиною загального порядку та алгоритму виробничих процесів. При органічному, а ще більше гуманістичному підході адекватна самооцінка дещо по-іншому впливає на мотивацію співробітника. Вона формується в контексті задоволення індивідуальних потреб співробітника, зокрема найвищої потреби у самовираженні і самореалізації. Професійне зростання та самореалізація повною мірою стимулюють його до досягнення успіхів. При формуванні високої самооцінки важливим чинником є атрибуція – об'єктивне й відсторонене пояснення причин можливих невдач. З точки зору менеджменту оцінювання професійних досягнень співробітника на основі порівняння з досягненнями його колег, іноді більш здібних і досвідчених, може негативно впливати на відчуття впевненості в собі і знижувати самооцінку. Тому менеджерів доцільніше порівнювати результати роботи співробітника з його попередніми успіхами. За такого підходу винагороджуються реальні зусилля,

спрямовані на забезпечення успішності професійної діяльності [20; 27].

Важливі психологічні особливості мотивації персоналу організації пов'язані з розвитком у співробітників свідомого самоконтролю і самоуправління. Самоконтроль передбачає усвідомлення та оцінку співробітником власних дій, психічних процесів і станів, здатність контролювати свої емоції і дії, керувати своєю поведінкою. Він однаково важливий на різних етапах професійної діяльності: у процесі прийняття рішень, виконання певних виробничих операцій, а також після їх завершення, коли самоконтроль допомагає порівняти отримані результати із запланованими. Основними віхами формування самоконтролю є чітке визначення того, що саме необхідно змінити у власній мотиваційній сфері і поведінці, розробка і реалізація відповідного плану дій, а також забезпечення самозаохочення за досягнення бажаної поведінки та інших запланованих результатів. Крім того, слід мати на увазі, що самоконтроль – це творча діяльність, яка дозволяє пізнати самого себе, а відтак і стати повноцінним суб'єктом розбудови стратегії і тактики діяльності організації [72]. Самоконтроль і здатність керувати своїми потребами й мотивами можуть розвиватися за різних підходів до управління, але здійсненню свідомого самоконтролю і самоуправління найкраще сприяє гуманістичний підхід. Він створює умови, за яких співробітник може усвідомлювати та оцінювати не лише свої рішення й дії, а й свої психічні процеси і стани, а отже, володіти собою, проводити спостереження над своїми діями в контексті діяльності організації. Змінюється спосіб мислення співробітника, який надалі дозволяє йому впливати на організаційну культуру відповідно до власних мотиваційних установок, задумів і планів [15; 20; 25].

Креативне мислення співробітників завжди заохочує творча атмосфера в колективі, формуванню якої сприяє застосування гуманістичного підходу до управління. Можна припустити, що складовою менеджменту за такого підходу повинно бути управління креативністю. В його рамках менеджмент підтримує зацікавленість співробітника в усьому новому, усуває елементи довільного поділу персоналу організації на адміністративних і творчих працівників, ставить перед колективом цікаві і водночас важкі завдання. Творчі люди відчувають потребу у виконанні саме таких завдань (безвідносно того, які вони за характером –

технологічні, соціальні, логічні, художні тощо), їх виконання дає їм відчуття досягнутого успіху, збільшує наснагу, підвищує довіру до себе й до колег [6, с. 151-153].

Для багатьох співробітників позитивна внутрішня мотивація залежить від задоволення потреби у спілкуванні. Відповідно, в особистісній структурі мотивації домінуюче місце посідають мотиви, які задовольняють цю потребу. Для такого персоналу найкраще підходить органічний підхід до управління. Найчастіше зазначені мотиви носять альтруїстично-безкорисливий характер, але в деяких випадках – егоїстично-маніпулятивний. Вони можуть впливати з потреб у самореалізації, у престижі, в домінуванні, в заступництві чи допомозі. Проте джерело актуалізації потреби співробітника у спілкуванні, як правило, лежить в емоційній сфері, в емпатії, у прагненні не тільки до професійної співпраці, але й до особистісної дружби з колегами.

Можна припустити, що сила позитивної мотивації співробітника повинна оптимально співвідноситися з видом і характером професійної діяльності. Так само той чи інший підхід до управління в організації безпосередньо не впливає на силу мотивації. Надмірно потужна мотивація за будь-якого підходу може знизити ефективність праці і зменшити якісні індивідуальні професійні досягнення співробітника. Наприклад, відомо, що при вирішенні складних сенсомоторних завдань надмірна мотивація може приводити до порушень в обробці інформації. За будь-якої роботи вона може спричиняти емоційне напруження, хвилювання тощо, але позитивна мотивація помірної сили за умов збалансованості мотиваційної структури майже завжди призводить до успіху у професійній діяльності [15; 27].

Проаналізовані вище психологічні особливості мотивації співробітників організації повинні грамотно використовуватися в менеджерській роботі. В її рамках можуть бути застосовані різні групи методів мотивації персоналу, що виділяються за функціональним призначенням: адміністративні, соціально-економічні, організаційно-виробничі, правові, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні [11, с. 272]. Класифікації таких методів ґрунтуються й на інших критеріях: так, за способом впливу на персонал виокремлюють такі методи

як примушення, винагородження, солідарність; за спрямованістю впливу – методи позитивної і негативної мотивації [8, с. 72-73; 15].

Цікаво відзначити, що в різних країнах світу є типові для використання менеджментом мотиваційні методи і системи, зумовлені національно-культурними особливостями. Наприклад, японська модель спирається на практику довічного найму, відданість працівника своїй організації (підприємству); американська модель – на традиційні американські соціокультурні цінності, основу яких становлять економічний розвиток країни та особистий добробут громадян [23, с. 96-97].

Якщо економічному підходу до управління персоналом більш властива так звана «примусова» мотивація, що спирається на методи адміністративного впливу, то органічному і гуманістичному підходам – або мотивація підкріплення, яка включає використання різноманітних стимулів до праці, або соціально-психологічна мотивація, що ґрунтується на задоволенні вищих потреб особистості кожного співробітника (згідно з ієрархічною моделлю мотивації індивідуальної діяльності А. Маслоу). Потреби в причетності можуть бути задоволені за допомогою використання в менеджменті елементів організаційної (корпоративної) культури, створення в колективі духу єдиної команди, конструктивної роботи з неформальними групами. Найбільшою мірою ці потреби можуть бути задоволені при застосуванні гуманістичного підходу до управління, деякою мірою – органічного підходу. Потреби в повазі й визнанні задовольняються через пропонування співробітникам змістовної, цікавої, відповідальної роботи, належне оцінювання проявів ініціативи і творчості, залучення їх до прийняття рішень, делегування додаткових повноважень, забезпечення гідних умов праці, сприяння кар'єрному просуванню тощо. Більшість із цих засобів впливу є актуальними і для задоволення вищої потреби в самовираженні та самоактуалізації, чого найлегше досягти в рамках гуманістичного підходу до управління [13, с. 74-75]. Соціально-психологічна мотивація передбачає використання таких методів впливу на персонал як створення здорового мікроклімату, демонстрація прикладів, переконання, участь у прийнятті рішень, мотивування змістом роботи та інші [32, с. 23].

В. Співак особливо вказує на важливість моральної стимуляції, яка є різновидом соціально-психологічної, підкреслюючи, що в багатьох випадках вона є більш дієвою та раціональною порівняно з іншими видами [61, с. 180-181]. Морально-психологічні методи мотивації персоналу включають такі основні складові: створення умов, за яких співробітники могли би відчувати гордість за те, що краще за інших можуть виконувати свої професійні обов'язки, важливість і цінність результатів своєї праці; забезпечення кожному співробітнику на його робочому місці довести свої здібності, показати свої професійні якості, реалізувати себе в корисній для організації праці; публічне виділення співробітників, котрі особливо відзначилися успіхами в роботі; постановка перед ними високих цілей, здатних надихати, стимулювати активність; створення в колективі атмосфери взаємної поваги, довіри; заохочення розумного ризику, терпимості до помилок і невдач; особливе стимулювання засвоєння нових методів і прийомів роботи, творчості, раціоналізаторства; підтримка співробітників, котрі в чомусь сумніваються, не можуть визначитися з вибором цілей діяльності, завдань і способів їх виконання (цей компонент додатково актуалізується при засвоєнні нових технологій, методів і прийомів роботи); звернення до сумління кожного конкретного співробітника, зокрема, якщо це необхідно, з використанням критики й осуду, ядро яких обов'язково повинна становити позитивна програма на майбутнє [13, с. 72-74; 22, с. 428-429].

Останнім часом у багатьох провідних компаніях світу спостерігається тенденція до використання нетрадиційних підходів впливу на інтереси і поведінку співробітників, окремі з яких є цікавими з точки зору вивчення психологічних особливостей. До них належать надання незвичних пільг і винагород; проведення внутрішніх тренінгів; реалізація програм розвитку трудового потенціалу, індивідуального розвитку, залучення до управління організацією, реконструювання процесу праці; нетрадиційна організація робочого часу; виділення додаткового вільного часу для саморозвитку; забезпечення можливостей для цікавого дозвілля, відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, а також деякі інші [11, с. 274; 21, с. 103-111; 49, с. 47-48; 68, с. 312].

Насамкінець можна зробити припущення, згідно з яким гуманістичний підхід до управління персоналом в організації є найбільш сприятливим для розвитку позитивної самомотивації (або внутрішньої мотивації) співробітників. Згідно з аналізованою вище теорією Е. Дісі та Р. Раяна, така мотивація спирається на необхідність задоволення потреб у самодетермінації, компетентності і соціальних зв'язках. Самомотивація співробітника організації детермінується також ціннісними орієнтаціями, інтересами, очікуваннями, особистісними характеристиками, але водночас певною мірою вона залежить і від мотиваційних настанов менеджменту [32, с. 23].

Висновки до першого розділу.

Підводячи висновки I-го розділу можемо відзначити, що поняття мотивації у більшості існуючих на даний час підходах позначає комплексну систему мотивів з усіма її соціальними та психологічними чинниками, а також процес, який підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда.

Нами також окреслено основні характеристики управління персоналом, його психологічні засади та основні підходи до управління.

В розділі також охарактеризовано сутність і чинники мотивації персоналу, гіпотетично окреслені прояви тих чи інших психологічних особливостей мотивації персоналу при застосуванні різних підходів до управління в організації.

Зроблено висновки, згідно з якими економічний підхід задовольняє лише нижчі базові потреби співробітників, формує залежний тип його особистості, може позитивно впливати на самооцінку, якщо співробітник свідомо сприймає себе невід'ємною складовою організації як механічного утворення.

Органічний підхід найкраще задовольняє потреби в повазі і спілкуванні, стимулює мотивацію влади і досягнення, активізує мотиваційний чинник ідентифікації, сприяє формуванню адекватної самооцінки в контексті задоволення

актуальних індивідуальних потреб співробітника.

Гуманістичний підхід сприяє задоволенню вищих потреб особистості співробітників у самовираженні і самореалізації, здійсненню свідомого самоконтролю і самоуправління, посиленню мотивації до самоствердження і саморозвитку, розвитку креативного мислення співробітників.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ЕКОНОМІЧНОМУ, ОРГАНІЧНОМУ ТА ГУМАНІСТИЧНОМУ ПІДХОДАХ ДО УПРАВЛІННЯ

2.1. Обґрунтування діагностичних індикаторів та методів емпіричного дослідження.

Для організації та проведення емпіричного дослідження психологічних особливостей мотивації персоналу організації при різних підходах до управління нами були підібрані та використані наступні психодіагностичні методи, зокрема:

Авторська анкета «Підхід до управління в підрозділі організації, де я працюю»;

Методика визначення провідних домінуючих потреб особистості (розробка В. Пугачова, теоретичне обґрунтування Д. МакКлеланда);

Методика дослідження мотивації професійної діяльності (розробка К. Замфір, модифікація А. Реана);

Методика визначення ступеня вираженості джерел мотивації (розробка Дж. Барбуто, Р. Сколла);

Методика визначення ступеня задоволеності працею та професійними досягненнями (розробка П. Спектора).

Зокрема, розроблена нами *авторська анкета «Підхід до управління в підрозділі організації, де я працюю»* не належить до методів психологічної діагностики. Вона мала на меті з'ясувати, які підходи до управління персоналом переважно застосовуються в кожному з досліджуваних нами підрозділів організації, яка слугувала експериментальною базою нашого дослідження.

В рамках проходження анкетування респонденти мали можливість оцінити достовірність 15 тверджень, розбитих на три блоки, погоджуючись або не погоджуючись із тим чи іншим твердженням на основі своєї оцінки соціально-психологічної атмосфери і робочих зв'язків у колективі підрозділу організації, де вони працюють. З огляду на питому вагу позитивних відповідей на твердження кожного блоку робиться висновок про домінування в підрозділі організації одного з трьох підходів до управління персоналом – економічного, органічного чи гуманістичного.

Інструкція до застосування опитувальника, блоки тверджень, правила оцінки та інтерпретації результатів представлені в Додатку А.

Методика визначення провідних домінуючих потреб особистості розроблена В. Пугачовим і ґрунтується на мотиваційній теорії Д. МакКлеланда, а також низці більш сучасних її інтерпретацій, у рамках яких виділяються провідні «вторинні» потреби, що здійснюють вирішальний вплив на поведінку індивіда – досягнення, володарювання та причетності.

Теоретичним підґрунтям даної методики є постулат, згідно з яким знання своїх провідних потреб є вихідним моментом самомотивації. З іншого боку, з точки зору менеджера, знання структури потреб своїх співробітників і використання відповідних стимулів виступають дієвим джерелом підвищення трудової мотивації співробітників.

Метою тестування є визначити, які із запропонованих трьох провідних потреб є домінуючими у структурі потреб особистості респондента.

Діагностичними індикаторами в даній методиці, тобто тими психологічними та іншими ознаками, аналіз яких допомагає з'ясувати структуру потреб, виступають показники праці, бажання та інтереси респондента, пов'язані з виконанням професійних завдань і спілкуванням із колегами та керівниками, основні теми спілкування з колегами, відчуття, які викликає в індивіді його професійна діяльність, морально-психологічний клімат і відносини всередині колективу, членом якого є респондент. Інструкція до застосування методики, тестовий матеріал (анкета опитувальника), правила обробки та оцінки результатів, рекомендації щодо їх інтерпретації представлені в Додатку Б.

Методика дослідження мотивації професійної діяльності (розробка К. Замфір, модифікація А. Реана) ґрунтується на методологічному положенні про внутрішню і зовнішню мотивацію, але при цьому вважається дуже інформативною при загальному вивченні особливостей і динаміки змін професійної мотивації індивіда. Передбачається, що внутрішня мотивація переважає, коли для особистості найперше значення має діяльність сама по собі; якщо ж в основу мотивації професійної діяльності покладено намагання до задоволення інших потреб, зовнішніх щодо самої діяльності, то мова йде про зовнішню мотивацію.

Метою методики є визначення рівня вираженості трьох компонентів мотивації поведінки індивіда, що пов'язана з його професійною діяльністю. Крім того, методика дозволяє виокремити значимі групи мотивів поведінки і професійної діяльності. При цьому передбачається, що найбільш ефективними є внутрішні мотиви, а зовнішні позитивні мотиви більш бажані та ефективні з усіх точок зору в порівнянні із зовнішніми негативними. Інструкція до застосування методики, тестовий матеріал (таблиця мотивів професійної діяльності), правила обробки та оцінки результатів, рекомендації щодо їх інтерпретації представлені в Додатку В.

Для більш глибокого дослідження спонукальних мотивів і загальної структури мотивації досліджуваних співробітників компанії «Золотий вік» нами використано *методику визначення ступеня вираженості джерел мотивації* (офіційна назва: Motivation Sources Inventory, MSI – опитувальник для визначення

джерел мотивації), яку розробили Дж. Барбуто і Р. Сколл.

Методику побудовано на інформативній мотиваційній моделі, в якій інтегровано підходи різних учених і яка відображає взаємовідносини в системі «індивід-організація».

Метою методики є визначення ступеня вираженості і впливу на поведінку індивіда основних джерел мотивації як фундаментальних особистісних утворень. Виділено 5 таких джерел: 1) внутрішні процеси (бажання отримувати задоволення й насолоду від процесів діяльності); 2) інструментальна мотивація (бажання отримувати адекватні зовнішні винагороди у вигляді заробітної плати, премій і т. п.); 3) зовнішня концепція «Я» (бажання прийняття і підтримки своїх рис, компетентності, цінностей з боку інших індивідів чи референтних груп); 4) внутрішня концепція «Я» (бажання відповідати власним стандартам рис, компетентностей, цінностей); 5) інтерналізація мети (бажання досягати цілей, що відповідають інтерналізованим цінностям, тобто засвоєним ззовні, але таким, що стали внутрішніми). Діагностичними індикаторами в даній методиці виступають внутрішні установки респондента та його особисте ставлення до внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, можливості використовувати у професійній діяльності свої знання й досвід, ставлення колег до його поведінки, стандарти прийняття рішень, зосередженість на роботі й т. п.

Інструкція до застосування методики, тестовий матеріал (анкета опитувальника), правила обробки та оцінки результатів представлені в Додатку Г.

Сила та ефективність використання особливостей мотивації персоналу менеджментом при різних підходах до управління розглядаються в роботі через призму задоволеності співробітників різних підрозділів організації, де застосовуються різні підходи до управління персоналом, своєю працею, її умовами та результатами.

Для здійснення такого аналізу використано *методику визначення ступеня задоволеності працею та професійними досягненнями* (офіційна назва: Job Satisfaction Survey, JSS – опитувальник задоволеності працею), розроблену П. Спектором у 1985 р. для використання в організаціях сфери обслуговування. У процесі подальшої апробації з'ясувалося, що даний опитувальник може слугувати

для тестування співробітників будь-яких організацій різних форм власності. З огляду на це виявилось можливим застосувати дану методику для оцінки задоволеності професійними досягненнями співробітників різних підрозділів компанії «Золотий вік».

Основною метою методики є оцінка афективної реакції індивіда на свою професійну діяльність та її специфічні аспекти. Даним аспектам відповідають 9 шкал, а саме (в дужках подається короткий опис їх змісту): 1) «заробітна плата» (базова оплата праці та грошові компенсації); 2) «кар'єра» (можливості просування по службі, обіймання нових престижних посад); 3) «керівник» (взаємовідносини з безпосереднім керівником); 4) «додаткові пільги й виплати» (грошові та не грошові виплати, що здійснюються додатково до базової заробітної плати); 5) «залежні винагороди» (подяки, інші акти визнання або грошові винагороди за ефективну працю); 6) «умови виконання» (правила і процедури виконання професійних завдань, бюрократичні перешкоди на шляху їх виконання); 7) «колеги» (взаємовідносини з колегами по організації або її підрозділу); 8) «характер роботи» (завдання, що вирішуються в рамках професійної діяльності); 9) «інформування» (комунікація всередині організації). Діагностичними індикаторами в даній методиці виступає ставлення респондентів до менеджменту організації та керівництва свого підрозділу, системи соціального захисту в організації, організаційних аспектів професійної діяльності, її успішності і значимості для себе і для організації, відповідних власних відчуттів, професійної компетентності своїх колег, адекватності винагород за працю, можливостей кар'єрного росту і просування по службі, системи комунікацій у своєму підрозділі та організації в цілому.

Інструкція до застосування методики, тестовий матеріал (анкета опитувальника), правила обробки та оцінки результатів, рекомендації щодо їх інтерпретації представлені в Додатку Д.

2.2. Опис вибірки та організація дослідження.

В якості експериментальної бази дослідження психологічних особливостей мотивації персоналу при різних підходах до управління ним обрано компанію «Золотий вік» (офіційна назва: приватне підприємство «Ювелірний завод «Золотий вік»)), яку було засновано в 1999 р. в Запоріжжі і яка є на сьогодні одним із найбільших виробників ювелірних виробів в Україні.

Основу стратегії його діяльності становить відродження в Україні давніх традицій ювелірної майстерності, виробництво прикрас високої якості та оригінального дизайну.

Під брендом «Золотий вік» виробляються каблучки на заручини та обручки з використанням різних технологій і стилів, видів металу, інкрустації, карбування, різноманітні дизайнерські вироби із золота, срібла і платини – сережки, підвіски, ланцюжки, кольє, браслети та інші прикраси.

Крім цього основного напрямку діяльності компанії («виробництво ювелірних і подібних виробів»), спектр таких офіційно затверджених напрямів охоплює виробництво годинників, роздрібну торгівлю годинниками та ювелірними виробами у спеціалізованих магазинах, їх ремонт, а також надання допоміжних комерційних послуг. Компанія є лауреатом рейтингу «Кращі

підприємства України», володарем міжнародного призу «Європейська якість», диплому національного конкурсу «Вища проба».

До війни компанія «Золотий вік» мала розгалужену мережу виробництв, філій, спеціалізованих магазинів і салонів по всій Україні. Зокрема, станом на 2021 р. у різних областях функціонували понад 500 філій «Золотого віку». Але з початком війни наприкінці лютого 2022 р. компанія була вимушена скоротити в звужити межі своєї діяльності.

Сьогодні, у воєнних умовах, вона має два виробництва в Запоріжжі та Львові, постійно працюють від 350 до 400 магазинів у різних українських містах. Загальна кількість персоналу становить понад 1 тис. співробітників, близько 600 із них – професійні ювеліри. Структура виробництва складається з менеджменту, офісних працівників і цехових виробників, і вона максимально повно відображена у вибірці дослідження.

В офісі та системі роздрібної торгівлі ця структура включає керівника департаменту, керівника відділу та лінійний персонал, у системі цехового виробництва – керівника ділянки, майстра ділянки та ювеліра. Виробничі підрозділи компанії загалом виконують стандартні функції (маркетинг, персонал, фінанси, бухгалтерія тощо).

До участі в емпіричному дослідженні було залучено 60 осіб, котрі працюють у компанії «Золотий вік». Вони були «розбиті» на три групи, до яких увійшли досліджувані особи з різних підрозділів компанії.

Перша група у складі 25 осіб (умовна назва – «виробнича») була представлена працівниками виробничого цеху «Ділянка лиття» ювелірного заводу «Золотий вік»; друга група у складі 15 осіб (умовна назва – «виробнича») – співробітниками фінансового відділу компанії; третя група (умовна назва – «торгова») – співробітниками департаменту продажів.

Застосована в дослідженні вибірка має такі типологічні характеристики:

- 1) багатоступенева (передбачала виділення трьох об'єктів репрезентації серед усіх співробітників компанії за довільним принципом);
- 2) гніздова систематична (гнізда – структурні підрозділи компанії);
- 3) здійснена за принципом вірогідності.

За обсягом вибірка мала: $n = 60$. Репрезентативність вибірки і надійність отриманих результатів за умови малої вибірки забезпечені високим ступенем однорідності професійних функцій учасників кожної групи.

Опитування, проведене з особами, котрі увійшли до вибірки, за методиками емпіричного дослідження, охарактеризованими в попередньому підрозділі, мало такі характеристики:

- 1) одноразове (проводилося на стадії діагностики);
- 2) суцільне;
- 3) заочне;
- 4) стандартизоване;
- 5) письмове короткочасне.

При опитуванні респондентів було застосовано метод анкетування (анкетні опитувальники представлені в таблицях Додатків А, Б, В, Г, Д).

Крім стандартизованих та апробованих методик, у дослідженні використано особистісний опитувальник «Підхід до управління в підрозділі організації, де я працюю» авторської розробки. Заздалегідь були обрані та підготовлені до використання відповідні методики, після чого складені анкети, які розсилалися респондентам. Усі вони були забезпечені анкетами та необхідними інструкціями в електронному вигляді. Після отримання анкет вони були систематизовані та оброблені вручну.

Хронологічно дослідження проводилося в січні-травні 2023 р. Загалом воно складалося з коротко охарактеризованих нижче етапів.

1. Опрацювання навчально-методичної та наукової літератури з метою ознайомлення з результатами досліджень вітчизняних і зарубіжних учених у сфері вивчення психологічного феномена мотивації, мотиваційної структури особистості, механізмів посилення мотивації, функцій, етапів, методів і засобів управління персоналом організації, сутності різних підходів до управління та відповідних наукових концепцій, основ мотивації праці, психологічних особливостей мотивації персоналу як функції менеджменту загалом і при різних підходах до управління в організації чи її підрозділі.

2. Вибір організації для проведення емпіричного дослідження та

формування вибірки.

3. Визначення методів емпіричного дослідження, які би повністю відповідали вимогам до вирішення поставлених перед дослідженням завдань. До них належать методики визначення провідних домінуючих потреб особистості (розробка В. Пугачова, теоретичне обґрунтування Д. МакКлеланда), дослідження мотивації професійної діяльності (розробка К. Замфір, модифікація А. Реана), визначення ступеня вираженості джерел мотивації (розробка Дж. Барбуто, Р. Сколла), визначення ступеня задоволеності працею та професійними досягненнями (розробка П. Спектора).

4. З'ясування того, які підходи до управління персоналом переважно застосовуються в кожному з підрозділів компанії «Золотий вік», що представлені своїми співробітниками у вибірці.

5. Визначення домінуючих потреб, мотивів професійної діяльності і мотиваційних комплексів особистості, джерел мотивації респондентів і ступеня їх задоволеності працею та професійними досягненнями за різними параметрами.

6. Дослідження статистичних взаємозв'язків між різними аспектами мотивації співробітників та їх задоволеності професійною діяльністю при різних підходах до управління персоналом.

7. Обробка, оцінка та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.

8. Розробка психологічних рекомендацій щодо забезпечення ефективної мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу організації.

9. Розробка психологічних рекомендацій щодо організації коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджера в контексті використання психологічних особливостей мотивації персоналу і застосування відповідного підходу до управління ним.

10. Узагальнення отриманих даних, підведення підсумків та формулювання висновків за результатами дослідження.

2.3. Результати емпіричного дослідження особливостей мотивації персоналу при різних підходах до управління в організації.

За допомогою особистісного опитувальника «Підхід до управління в підрозділі організації, де я працюю» було з'ясовано, які підходи до управління персоналом переважно застосовуються в кожному з підрозділів ювелірної компанії «Золотий вік» – у виробничому цеху ювелірного заводу «Ділянка лиття» (перша «виробнича» група), у фінансовому відділі компанії (друга «комерційна» група) та в департаменті продажів (третья «торгова» група). Розподіл респондентів усіх трьох груп за блоками тверджень згідно з відповідями на питання опитувальника представлено в Додатку Е.

Респондентами, віднесеними до першої («виробничої») групи, підтверджені переважно положення, висловлені в твердженнях другого блоку опитувальника. Так, 92% респондентів виробничого цеху відзначили наявність в їх колективі дружньої конструктивної атмосфери (для порівняння – 75% у «торговій» і 6,7% у «комерційній» групах); 84% вважають, що їх особиста праця має велике значення в роботі цеху й загалом компанії (у «торговій» групі такої думки дотримуються 70% респондентів, у «комерційній» – 13,3%); 64% опитаних «виробничої» групи вказують на належні умови для їх самоорганізації (у «комерційній» групі таких 53,4%, у «торговій» – 30%), 56% – для кар'єрного росту і підвищення кваліфікації (в інших групах по 40%). Від свавілля керівництва у «виробничій» груп відчують себе захищеними 48% респондентів. Ці результати дозволяють зробити висновок про те, що в підрозділі першої («виробничої») групи досліджених домінує органічний підхід до управління персоналом.

Найбільше позитивних відповідей на твердження першого блоку зафіксовано серед респондентів, віднесених до другої («комерційної») групи. 86,7% зафіксували факт суворого дотримання всіма співробітниками трудової дисципліни (у «виробничій» групі питома вага таких респондентів становить 56%, у «торговій» – 25%); 80% поскаржилися на те, що їх заробіток слабо корелює з витраченими на працю зусиллями і професійними успіхами (у «виробничій» групі таких 20%, у «торговій» – 5%); на суворий контроль керівництва вказали 66,7% (44% у «виробничій» групі і 25% – у «торговій»). 53,3% респондентів «комерційної» групи зауважили, що в їх підрозділі вимагається робити виключно те, що скаже керівник (у «виробничій» групі такої думки дотримуються 32% опитаних, у «торговій» – лише 10%). Зрештою, найбільшою серед інших груп є й частка тих, хто відзначають, що їх особисті та професійні інтереси належним чином не задовольняються (46,7%). Наведені дані вказують на те, що тільки в підрозділі, респонденти якого становлять другу («комерційну») групу, переважно використовується економічний підхід до управління персоналом.

Найбільше позитивних відповідей на твердження третього блоку виявилось серед респондентів, віднесених до третьої («торгової») групи. 75% її респондентів відзначили схильність більшості своїх колег до новаторської діяльності (36% у «виробничій» групі і 6,7% – у «комерційній»); 70% визнали, що керівництво при прийнятті рішень дослухається до їхніх думок та особистих потреб (у «виробничій» групі таких респондентів 64%, у «комерційній» – 26,7%); також 70% відчують у процесі професійної діяльності творче натхнення (у «виробничій» групі таких 68%, що значною мірою пов'язано зі специфікою ювелірного виробництва, проте в «комерційній» групі, де співробітники займаються виключно фінансовими операціями, – тільки 6,7%). 60% опитаних «торгової» групи відзначають відносно високий рівень організаційної культури в своєму підрозділі (для порівняння – 40% у «виробничій» і 13,3% в «комерційній» групах), 55% вказують на традицію надавати допомогу колегам у вирішенні професійних завдань, у саморозвитку і творчому самовираженні (у «виробничій» групі наявність такої традиції підтвердили 44% опитаних, а в «комерційній» – лише 26,6%).

За результатами тестування респондентів усіх трьох груп – «виробничої», «комерційної» і «торгової» – на предмет визначення провідних домінуючих потреб особистості за методикою В. Пугачова на основі теорії Д. МакКлеланда насамперед визначено середню кількість балів за кожною із шкал опитувальника, представлену в табл. 3.1-3.3.

Таблиця 3.1

Середня кількість балів за твердженнями та шкалами провідних потреб, набраних респондентами першої («виробничої») групи при тестуванні домінуючих потреб особистості

Потреба в досягненні успіху		Потреба в домінуванні (володарюванні)		Потреба в повазі та груповому визнанні	
№ твердження	Середній бал	№ твердження	Середній бал	№ твердження	Середній бал
1	4,4	2	3,6	3	4,0
4	4,2	5	4,2	6	4,8
7	3,6	8	3,2	9	4,7
10	4,0	11	3,2	12	4,6
13	4,2	14	3,2	15	3,8
В сумі:	20,4	В сумі:	17,4	В сумі:	21,9
Середній бал за шкалою	4,08	Середній бал за шкалою	3,48	Середній бал за шкалою	4,38

Таблиця 3.2

Середня кількість балів за твердженнями та шкалами провідних потреб, набраних респондентами другої («комерційної») групи при тестуванні домінуючих потреб особистості

Потреба в досягненні успіху		Потреба в домінуванні (володарюванні)		Потреба в повазі та груповому визнанні	
№ твердження	Середній бал	№ твердження	Середній бал	№ твердження	Середній бал
1	3,7	2	4,0	3	2,3
4	3,0	5	2,8	6	4,3

7	4,0	8	2,3	9	4,0
10	3,3	11	1,7	12	2,7
13	2,6	14	3,7	15	2,6
В сумі:	16,6	В сумі:	14,5	В сумі:	15,9
Середній бал за шкалою	3,32	Середній бал за шкалою	2,90	Середній бал за шкалою	3,18

Таблиця 3.3

Середня кількість балів за твердженнями та шкалами провідних потреб, набраних респондентами третьої («торгової») групи при тестуванні домінуючих потреб особистості

Потреба в досягненні успіху		Потреба в домінуванні (володарюванні)		Потреба в повазі та груповому визнанні	
№ твердження	Середній бал	№ твердження	Середній бал	№ твердження	Середній бал
1	4,3	2	3,3	3	4,5
4	4,5	5	2,2	6	4,4
7	4,0	8	2,0	9	3,8
10	4,2	11	2,2	12	3,3
13	4,5	14	3,0	15	2,8
В сумі:	21,5	В сумі:	12,7	В сумі:	18,8
Середній бал за шкалою	4,30	Середній бал за шкалою	2,54	Середній бал за шкалою	3,76

Як видно з табл. 3.1-3.3, у першій («виробничій») групі домінуючою є потреба в повазі та груповому визнанні (середній бал – 4,38), у другій («комерційній») і третій («торговій») групах – потреба в досягненні успіху (середні бали – відповідно 3,32 і 4,30). При цьому найвищий середній бал зафіксовано в першій групі за шкалою потреби в повазі (4,38), а найнижчий – у третій групі за потребою в домінуванні (3,32).

Отже, при органічному підході до управління персоналом в останнього

домінує потреба в повазі та груповому визнанні, друге місце за значимістю посідає потреба в досягненні успіху. При економічному та гуманістичному підходах домінуючою потребою співробітників є потреба в досягненні успіху, друге місце за значимістю посідає потреба в повазі та груповому визнанні. Потреба в домінуванні не є значимою для персоналу всіх трьох груп. Найбільш потужно проявляються потреба в повазі при органічному підході та потреба в досягненні успіху при гуманістичному підході.

Розподіл респондентів за критерієм домінування провідних потреб представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розподіл респондентів трьох груп за критерієм домінування провідних потреб (n = 60)

Домінуючі провідні потреби особистості	Респонденти					
	Перша група (n = 25)		Друга група (n = 15)		Третя група (n = 20)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Потреба в досягненні успіху	9	36,0	6	40,0	13	65,0
Потреба в домінуванні (володарюванні)	2	8,0	3	20,0	-	0,0
Потреба в повазі та груповому визнанні	14	56,0	6	40,0	7	35,0
Разом:	25	100	15	100	20	100

Як видно з табл. 3.4, для абсолютної більшості респондентів першої групи (56%) домінуючою є потреба в повазі та груповому визнанні, для абсолютної більшості респондентів третьої групи (65%) – потреба в досягненні успіху. Питома вага досліджуваних другої групи, для яких домінуючою є потреба в досягненні успіху та потреба в повазі та груповому визнанні, розподілилася порівну (по 40%). Якщо брати до уваги результати тестування за набраними балами, напрашується висновок, згідно з яким потреби персоналу максимально враховуються при органічному підході до управління ним, а мінімально – при економічному підході. Також важливо зазначити, що при інтерпретуванні

наведених даних не варто зводити потребу в досягненні успіху до намагання кар'єрного просування, йдеться більшою мірою про намагання досягти високих результатів у роботі, краще виконувати професійні завдання, зокрема складні, та діставати від цього задоволення.

Результати тестування мотивації професійної діяльності (розробка К. Замфір, модифікація А. Реана) насамперед визначалися за оцінкою в балах за п'ятибальною шкалою окремих мотивів професійної діяльності. Бальна оцінка вказувала на ступінь значимості того чи іншого мотиву для респондента. Загальну і середню кількість балів для респондентів усіх трьох груп за кожним із оцінених мотивів представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Загальна і середня кількість балів за окремими мотивами, набраних респондентами трьох груп при тестуванні мотивації професійної діяльності

Мотиви професійної діяльності	Перша група (n = 25)		Друга група (n = 15)		Третя група (n = 20)	
	Загальна кількість балів	Середній бал	Загальна кількість балів	Середній бал	Загальна кількість балів	Середній бал
Грошовий заробіток	101	4,0	63	4,2	76	3,8
Намагання до кар'єрного просування	110	4,4	53	3,5	84	4,2
Намагання уникнути критики з боку керівників чи колег	83	3,3	69	4,6	44	2,2
Намагання уникнути можливих покарань чи неприємностей	48	1,9	46	3,1	32	1,6
Потреба в досягненні соціального престижу та поваги з боку інших	107	4,3	57	3,8	65	3,3
Задоволення від самого процесу і результату роботи	98	3,9	44	2,9	90	4,5
Можливість найповнішої реалізації саме в цьому виді професійної діяльності	71	2,8	35	2,3	92	4,6

Як видно з табл. 3.5, мотив грошового заробітку є найбільш значимим для співробітників другої («комерційної») групи (середній бал – 4,2 із 5), а отже, найбільш важливим і стійким у структурі мотивації співробітників організації чи її підрозділу при застосуванні економічного підходу до управління персоналом порівняно з іншими підходами. Мотив намагання до кар'єрного просування є найбільш значимим для персоналу першої («виробничої») групи (4,4), що свідчить про його найбільшу значимість при застосуванні органічного підходу. Значимість мотиву намагання уникнути критики з боку керівників чи колег характерна тільки для економічного підходу до управління (середній бал 4,6 у другій групі). Мотив намагання уникнути можливих покарань чи неприємностей не є значимим за будь-якого підходу, але порівняно з іншими важливіше місце він посідає у структурі мотивації співробітників організації при застосуванні економічного підходу (середній бал 3,1 у другій групі). Значимість мотиву досягнення поваги й соціального престижу найбільшою мірою характерна для органічного підходу до управління персоналом організації чи її підрозділу (середній бал 4,3 в першій групі). Мотив задоволення від процесу і результатів своєї роботи є найбільш значимим для співробітників третьої («торгової») групи (4,5), а отже, найбільш важливим у структурі мотивації працівників при застосуванні гуманістичного підходу порівняно з іншими. Зрештою, те ж саме стосується й мотиву самореалізації в даному виді професійної діяльності, який також є найбільш значимим для респондентів третьої групи (середній бал – 4,6).

Результати аналізу даних тестування мотивації професійної діяльності дозволяють також стверджувати, що при *органічному* підході до управління персоналом домінуючими або значимими мотивами поведінки співробітників зі списку представлених у шкалах опитувальника є мотиви кар'єрного просування (середній бал – 4,4), досягнення соціального престижу та поваги (4,3), а також адекватного грошового заробітку (4,0).

При *економічному* підході до управління домінуючими або значимими мотивами для персоналу є мотиви уникнення критики з боку керівників чи колег (4,6), грошового заробітку (4,2) та досягнення поваги й соціального престижу (3,8).

При гуманістичному підході домінуючими або значимими мотивами, що визначають характер поведінки і професійної діяльності персоналу, є мотиви найповнішої реалізації своїх можливостей (середній бал – 4,6), задоволення від процесу і результатів роботи (4,5), а також кар'єрного росту (4,2).

Крім цих основних результатів тестування з використанням методики дослідження мотивації професійної діяльності, викликає інтерес поширення серед співробітників при різних підходах до управління персоналом різних типів мотивації. За допомогою спеціального ключа розраховано кількість балів, що вказують на переважання в мотиваційному полі респондентів різних груп одного з трьох типів мотивації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Загальна кількість балів і кількість балів, розрахована відповідно до ключа, за шкалами типів мотивації (результати обробки результатів тестування мотивації професійної діяльності у трьох групах)

Шкали типів мотивації	Перша група		Друга група		Третя група	
	Загальна кількість балів	Бал відповідно до ключа	Загальна кількість балів	Бал відповідно до ключа	Загальна кількість балів	Бал відповідно до ключа
Внутрішня мотивація (ВМ)	169	3,4	79	2,6	182	4,5
Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ)	318	4,2	173	3,8	225	3,8
Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ)	131	2,6	115	3,8	76	1,9

Як видно з табл. 3.6, у мотиваційному полі усередненого співробітника першої («виробничої») групи домінують мотиви зовнішньої позитивної мотивації (4,2 бали відповідно до ключа); друге місце посідають мотиви внутрішньої мотивації (3,4 бали); третє – мотиви зовнішньої негативної мотивації (2,6 бали).

Серед респондентів другої («комерційної») групи зовнішня позитивна і зовнішня негативна мотивація приблизно однакові за значимістю (по 3,8 бали), натомість мотиви внутрішньої мотивації є менш значимими (2,6 бали).

Щодо персоналу третьої («торгової») групи, то для нього домінуючими або найбільш значимими є мотиви внутрішньої мотивації (4,5 бали відповідно до ключа); друге місце посідають мотиви зовнішньої позитивної мотивації (3,8 бали – так само як і в другій групі), третє – мотиви зовнішньої негативної мотивації (лише 1,9 балів).

Отже, при застосуванні гуманістичного підходу домінує переважно внутрішня мотивація, при застосуванні органічного підходу – зовнішня позитивна мотивація, а при економічному підході зовнішня позитивна і зовнішня негативна мотивація мають приблизно однакову значимість у мотиваційному полі співробітника, домінуючи при цьому над мотивами внутрішньої мотивації.

Для доповнення наведених вище даних щодо психологічних особливостей мотивації персоналу компанії «Золотий вік» було використано методику визначення ступеня вираженості джерел мотивації (MSI) Дж. Барбуто і Р. Сколла. Загальну кількість балів відповідно до усереднених результатів за п'ятьма шкалами опитувальника, середні арифметичні та відсоткові показники в усіх трьох групах, які дають підстави для оцінювання результатів опитування, представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Середні групові значення загальної кількості балів, середніх арифметичних і відсоткових показників із нульовою точкою відліку за шкалами джерел мотивації (дані обробки результатів тестування вираженості джерел мотивації професійної діяльності у трьох групах)

Шкали джерел мотивації	Перша група			Друга група			Третя група		
	Бали	Середнє	Відсоток	Бали	Середнє	Відсоток	Бали	Середнє	Відсоток
Внутрішні процеси	38	0,3	59,8	-62	-0,7	38,7	154	1,3	71,4
Інструментальна мотивація	262	1,7	79,1	153	1,7	78,3	114	0,9	65,6
Зовнішня концепція «Я»	196	1,3	71,8	7	0,1	51,3	-31	-0,3	45,7
Внутрішня концепція «Я»	216	1,4	74,0	-41	-0,4	42,4	211	1,8	79,3
Інтерналізація мети	186	1,2	70,7	-21	-0,2	46,1	187	1,6	76,0

Як видно з таблиці, джерела мотивації, що відображають внутрішні

процеси, найбільшою мірою впливають на структуру мотивації респондентів третьої («торгової») групи (середній відсотковий показник – 71,4%), дещо меншою мірою – на респондентів першої («виробничої») групи (59,8%).

Джерела інструментальної мотивації майже однаковою мірою значимі для формування мотиваційної структури співробітників першої (79,1%) і другої (78,3%) груп. Джерела, пов'язані із зовнішньою концепцією «Я», актуальні передусім для респондентів першої групи (71,8%).

Джерела мотивації, що відображають внутрішню концепцію «Я», справляють найпотужніший вплив на мотиваційну структуру учасників третьої групи (79,4%), дещо меншою мірою – на респондентів першої групи (74%). Джерела, пов'язані з інтерналізацією мети, більшою мірою значимі для співробітників третьої групи (76%), дещо меншою мірою – першої групи (70,7%).

Таким чином, при застосуванні гуманістичного підходу найбільш значимими є внутрішня концепція «Я» (79,3%) та інтерналізація мети (76%), меншою мірою – джерела мотивації, пов'язані з внутрішніми процесами (71,4%). При органічному підході актуальні інструментальна мотивація (79,1%) і внутрішня концепція «Я» (74%), при економічному підході – інструментальна мотивація (78,3%) і зовнішня концепція «Я» (51,3%).

2.4. Результати емпіричного дослідження міри задоволеності діяльністю та професійними досягненнями при різних підходах до управління в організації.

Дослідження міри задоволеності співробітників різних груп своєю працею та професійними досягненнями спиралося на постулат, відповідно до якого вищий ступінь такої задоволеності виступає індикатором кращого підходу до управління персоналом з точки зору його мотивування і, відповідно, досягнення організацією чи її підрозділом успіхів у своїй професійній діяльності.

Для здійснення такого дослідження використано методику визначення ступеня задоволеності працею та професійними досягненнями – опитувальник задоволеності працею П. Спектора. За результатами тестування респондентів усіх трьох груп – «виробничої», «комерційної» і «торгової» – на предмет визначення ступеня задоволеності працею та професійними досягненнями насамперед визначено загальну кількість балів за кожною із шкал опитувальника і середній бал за кожною відповідь у рамках цих шкал, представлені в табл. 3.8. Як видно з табл. 3.8, у першій («виробничій») групі найбільш високі середні бали зафіксовані за шкалами «характер роботи» (5,20 із 6), «керівник» (4,55), «кар'єра» (4,14), «інформування» (4,03). У другій («комерційній») групі найвищі середні бали спостерігаються за такими шкалами: «кар'єра» (3,78), «колеги» (3,37), «умови виконання» (2,98), «інформування» (2,95), «керівник» (2,88). У третій («торговій») групі найбільш високі середні бали зафіксовані за шкалами «залежні винагороди» (5,44), «керівник» (5,25), «умови виконання» (4,44), «характер роботи» (4,33).

Отже, працівники виробничого цеху (ювеліри) задоволені насамперед

змістом і характером своєї професійної діяльності, взаємовідносинами з безпосереднім керівництвом; співробітники фінансового відділу – можливостями кар'єрного просування, взаємовідносинами з колегами по підрозділу, встановленими в ньому режимом і правилами роботи; співробітники департаменту продажів, нарешті, – нематеріальними винагородами за працю та відносинами з керівництвом.

Таблиця 3.8

Загальна і середня кількість балів за окремими шкалами, набраних респондентами трьох груп при тестуванні задоволеності працею та професійними досягненнями

Шкали різних аспектів задоволеності працею та професійними досягненнями	Перша група (n = 25)		Друга група (n = 15)		Третя група (n = 20)	
	Загальна кількість балів	Середній бал	Загальна кількість балів	Середній бал	Загальна кількість балів	Середній бал
Заробітна плата	264	2,64	121	2,02	251	3,14
Кар'єра	414	4,14	227	3,78	295	3,69
Керівник	455	4,55	173	2,88	420	5,25
Додаткові пільги й виплати	274	2,74	126	2,10	155	1,94
Залежні винагороди	277	2,77	97	1,62	435	5,44
Умови виконання	320	3,20	179	2,98	355	4,44
Колеги	318	3,18	202	3,37	318	3,98
Характер роботи	520	5,20	132	2,20	346	4,33
Інформування	403	4,03	177	2,95	326	4,08
Середні бали за всіма респондентами кожної групи	-	3,61	-	2,66	-	4,03

Розподіл респондентів трьох груп за всім опитувальником П. Спектора разом представлено в табл. 3.9.

Як видно з табл. 3.9 розподіл респондентів за ступенем задоволеності

працею та професійними досягненнями в різних групах має значні відмінності. Найбільша питома вага співробітників із високим (35%) та високим або середнім ступенем задоволеності працею (65%) спостерігається в третій («торговій») групі, в підрозділі якої використовується переважно гуманістичний підхід до управління персоналом. З іншого боку, лише 15% респондентів цієї групи характеризуються низьким ступенем задоволеності.

Таблиця 3.9

Розподіл респондентів за ступенем задоволеності працею та професійними досягненнями за всім опитувальником JSS (n = 60)

Групи	Ступені задоволеності працею та професійними досягненнями									
	Високий		Середній		Нижче середнього		Низький		Дуже низький	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Перша група (n = 25)	4	16,0	7	28,0	8	32,0	4	16,0	2	8,0
Друга група (n = 15)	-	0,0	3	20,0	2	13,4	5	33,3	5	33,3
Третя група (n = 20)	7	35,0	6	30,0	4	20,0	3	15,0	-	0,0
Разом (n = 60):	11	18,3	16	26,7	14	23,3	12	20,0	7	11,7

В першій («виробничій») групі, де переважає органічний підхід до управління, високий ступінь задоволеності працею та професійними досягненнями зафіксовано у 16% опитаних, високий або середній ступінь – відповідно у 44%. Низьким або дуже низьким ступенем задоволеності характеризуються 24% респондентів цієї групи. Зрештою, в опитаних другої («комерційної») групи лише 20% відзначаються середнім ступенем задоволеності, натомість 66,7% – низьким або дуже низьким ступенем.

Це є прямим свідченням того, що саме гуманістичний підхід до управління персоналом організації чи її підрозділу загалом забезпечує найбільше можливостей для задоволення персоналом своєю професійною діяльністю,

менший потенціал у цьому плані має органічний підхід, ще менший – економічний підхід до управління.

Цей висновок може бути додатково підтверджений і результатами аналізу тестування ступеня задоволеності працею та професійними досягненнями за набраними балами (табл. 3.12): середній бал за всіма респондентами у третій («торговій») групі становить 4,03, у першій («виробничій») групі – 3,61, у другій («комерційній») групі – 2,66 бали.

Використання методів кореляційного аналізу із застосуванням коефіцієнту кореляції Пірсона дозволило доповнити дані щодо кращого підходу до управління персоналом з точки зору його мотивування даними, які дозволяють з тією чи іншою мірою точності визначити вплив різних мотивів і джерел мотивації співробітників на ступінь їх задоволеності різними аспектами професійної діяльності за умов застосування різних підходів до управління, виявити, які мотиви відіграють з цієї точки зору найбільшу роль у мотиваційній структурі особистості співробітників.

У першій («виробничій») групі, в якій домінуючим є органічний підхід до управління персоналом, найбільш значимий мотив кар'єрного просування має найміцніші кореляційні зв'язки з такими аспектами задоволеності професійними досягненнями як «керівник» ($r = 0,951$), «кар'єра» ($r = 0,843$), «інформування» ($r = 0,811$).

Значимий мотив досягнення поваги й соціального престижу найтісніше корелює з аспектом «колеги» ($r = 0,842$).

Інший значимий для цієї групи мотив грошового заробітку тісно корелює з аспектами «керівник» ($r = 0,805$) і «характер роботи» ($r = 0,799$). Значимі джерела інструментальної мотивації та джерела, пов'язані з внутрішньою концепцією «Я», потужно позитивно корелюють з характером професійної діяльності (відповідно $r = 0,966$ та $r = 0,984$).

Серед інших мотивів, які при застосуванні органічного підходу характеризуються меншою значимістю, слід відзначити сильну позитивну кореляцію мотивів задоволення від роботи та самореалізації з аспектами «умови виконання» (відповідно $r = 0,911$ та $r = 0,995$), «колеги» (відповідно $r = 0,898$ та $r =$

0,966). Мотив уникнення критики тісно корелює з аспектами задоволеності від професійної діяльності «інформування» ($r = 0,993$) та «керівник» ($r = 0,916$). Такі показники кореляції незначимих або малозначимих для респондентів першої групи мотивів засвідчують наявність суперечності між їх потенційним (він відображається в коефіцієнтах кореляції) та реальним впливом на ефективність професійної діяльності.

У другій («комерційній») групі, де застосовується переважно економічний підхід до управління персоналом, подібна суперечність настільки значна, що значимі для цієї категорії співробітників мотиви і джерела мотивації практично не впливають на результати та ефективність їх праці і професійної діяльності, не викликають задоволення від неї. Так, лише джерела мотивації, пов'язані із зовнішньою концепцією «Я», характеризуються сильним зв'язком із задоволеністю своєю кар'єрою і можливістю кар'єрного росту ($r = 0,983$). Вплив на задоволеність працею та професійними досягненнями мотивів грошового заробітку, уникнення критики з боку керівників чи колег, досягнення поваги й соціального престижу статистично не підтверджений. Натомість незначимі або малозначимі для цієї групи мотиви відзначаються потужною позитивною кореляцією з окремими аспектами задоволеності професійною діяльністю: мотив задоволення від роботи – з аспектами «заробітна плата» ($r = 0,990$), «додаткові пільги й виплати» ($r = 0,989$), «характер роботи» ($r = 0,985$), «залежні винагороди» ($r = 0,982$); мотив кар'єрного просування – з аспектами «умови виконання» ($r = 0,992$), «керівник» ($r = 0,923$); мотив уникнення покарань – з аспектами «колеги» ($r = 0,995$), «умови виконання» ($r = 0,941$), «керівник» ($r = 0,933$); мотив самореалізації – з аспектами «умови виконання» ($r = 0,995$), «інформування» ($r = 0,962$), «керівник» ($r = 0,929$).

У третій («торговій») групі, в якій домінуючим є гуманістичний підхід до управління персоналом, найбільш значимий мотив найповнішої реалізації своїх можливостей найбільш міцно корелює з такими аспектами задоволеності працею та професійними досягненнями як «керівник» ($r = 0,992$), «умови виконання» ($r = 0,960$), «залежні винагороди» ($r = 0,924$).

Значимий мотив отримання задоволення від процесу і результатів своєї

роботи має найсильніші кореляційні зв'язки з аспектами «колеги» ($r = 0,994$), «умови виконання» ($r = 0,979$), «характер роботи» ($r = 0,910$).

Інший значимий мотив – кар'єрного просування – найміцніше корелює з аспектом задоволеності професійними досягненнями «умови виконання» ($r = 0,908$).

Джерела мотивації, пов'язані з внутрішньою концепцією «Я», максимально позитивно впливають на аспекти задоволеності «умови виконання» ($r = 0,990$) і «характер роботи» ($r = 0,864$); джерела, пов'язані з інтерналізацією мети, – на аспект «кар'єра» ($r = 0,824$); пов'язані з внутрішніми процесами – на аспекти «колеги» ($r = 0,813$) та «інформування» ($r = 0,812$). Серед інших мотивів, які при застосуванні гуманістичного підходу характеризуються меншою значимістю, слід відзначити сильну позитивну кореляцію мотиву грошового заробітку з аспектами задоволеності працею та професійними досягненнями «інформування» ($r = 0,971$), «колеги» ($r = 0,949$), «характер роботи» ($r = 0,849$).

Проте цей мотив, як і мотив уникнення критики, що характеризується сильною позитивною кореляцією з аспектами «заробітна плата» ($r = 0,988$) та «додаткові пільги й виплати» ($r = 0,927$), не справляють значного реального впливу на успішність професійної діяльності при гуманістичному підході до управління через їх слабку загальну значимість для співробітників.

Висновки до другого розділу.

Підводячи підсумки другого розділу зазначимо, що нами обґрунтовано використання методик емпіричного дослідження, охарактеризовано вибірку та процес організації дослідження, з'ясовано психологічні особливості мотивації персоналу різних підрозділів компанії «Золотий вік», ступінь задоволеності співробітників даних підрозділів своєю працею та професійними досягненнями, специфіку впливу різних мотивів і джерел мотивації на формування найкращих умов для ефективної діяльності персоналу при різних підходах до управління.

З метою з'ясування, які підходи до управління персоналом переважно застосовуються в кожному з досліджуваних підрозділів компанії, було використано авторську анкету «Підхід до управління в підрозділі організації, де я працюю». Також, з метою визначення провідних домінуючих потреб особистості співробітників різних підрозділів – відповідну методику В. Пугачова; з метою виявлення домінуючих мотивів у структурі мотивації респондентів із різних груп – методику дослідження мотивації професійної діяльності (розробка К. Замфір, модифікація А. Реана); з метою глибшого осягнення спонукальних мотивів і загальної структури мотивації досліджуваних співробітників – методику визначення ступеня вираженості джерел мотивації Дж. Барбуто і Р. Сколла; з метою визначення та підтвердження специфіки загального впливу мотивації персоналу на ефективність його професійної діяльності при застосуванні різних підходів до управління – методику визначення ступеня задоволеності працею та професійними досягненнями П. Спектора.

У даному розділі подано вичерпну характеристику базової організації для проведення дослідження – компанії «Золотий вік», наведено типологічні характеристики вибірки, описано процедуру проведення тестування і загальні етапи дослідження.

В результаті проведеного дослідження нами було виявлено психологічні особливості домінуючих потреб і мотиваційної структури співробітників підрозділів, де застосовуються різні підходи до управління персоналом. Так, при органічному підході найбільш значимими для співробітників є потреби у визнанні й досягненні професійного успіху, мотиви кар'єрного росту, досягнення поваги й соціального престижу, адекватного грошового заробітку, джерела інструментальної мотивації та джерела, пов'язані з внутрішньою концепцією «Я»; при економічному підході – потреби в досягненні успіху, в повазі та груповому визнанні, мотиви грошового заробітку, уникнення критики, досягнення поваги, джерела інструментальної мотивації та джерела, пов'язані із зовнішньою концепцією «Я»; при гуманістичному підході до управління персоналом – ті ж самі потреби, мотиви професійної самореалізації, отримання задоволення від процесу і результатів роботи, кар'єрного просування, джерела мотивації, пов'язані з внутрішньою концепцією «Я» та інтерналізацією своєї мети.

Також у даному розділі представлено результати дослідження особливостей загального впливу мотивації персоналу на ефективність його професійної діяльності при застосуванні різних підходів до управління. Зокрема, при органічному підході відзначено достовірний вплив мотиву кар'єрного росту на кар'єру співробітника, його відносини з керівництвом і колегами; мотив досягнення поваги й соціального престижу – на спілкування всередині підрозділу; мотив грошового заробітку – на взаємовідносини з менеджментом та підвищення інтересу до професійних завдань.

При економічному підході значимі для персоналу мотиви і джерела мотивації практично не впливають на результати та ефективність його праці і професійної діяльності. При гуманістичному підході відзначається значимість і достовірність впливу мотиву самореалізації на відносини з керівництвом, ставлення до режиму праці, встановлених в організації правил виконання

професійних завдань, матеріального і нематеріального визнання цінності своєї праці, знань і досвіду; мотиву отримання задоволення від процесу і результатів своєї роботи – на відносини з колегами, автономність праці, бажання виконувати складні й цікаві професійні завдання; мотиву кар'єрного росту – на встановлені в організації чи її підрозділі норми і правила.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВОВАНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Психологічні рекомендації щодо забезпечення ефективної мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу.

За результатами теоретичного опрацювання літературних джерел, вивчення практичних аспектів мотивування персоналу організації, а також емпіричного дослідження нами було розроблено психологічні рекомендації щодо забезпечення ефективної мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу. При цьому враховано, що психологічні особливості мотивації, які сприяють формуванню найкращих умов для особистісного і професійного саморозвитку співробітників, стимулюванню їх інноваційної діяльності і підвищенню продуктивності їх праці, властиві більшою мірою гуманістичному підходу до управління персоналом. Разом з тим, окремі рекомендації можуть бути використані в менеджменті для більш ефективного мотивування персоналу при застосуванні також і органічного та економічного підходів.

Отож, на основі проведених спостережень за роботою співробітників різних підрозділів компанії «Золотий вік» зроблено припущення про надзвичайну важливість зв'язку між досягненням поставленої мети діяльності і домінуючими мотивами структури мотивації особистості співробітника. Процес наближення останнього до поставленої мети сприяє підвищенню рівня активності й посиленню внутрішньої мотивації, яка спирається на психологічні чинники і має своїм наслідком підвищення якості та ефективності виконуваної роботи. За таких

умов знижується значення зовнішньої мотивації і стимулювання. З іншого боку, наближення до поставленої мети є результатом плідної роботи, що є неможливою без належного мотивування.

Нами було встановлено, що кожен співробітник організації виявляє у своїй діяльності різні типи темпераменту, що може додавати мотивації персоналу різного психологічного забарвлення. З цією метою, а саме – забезпечення ефективної мотивації слід брати до уваги, що для холериків значимими є високий ступінь автономності професійної діяльності, наявність цікавих виробничих завдань, інноваційних проектів, вирішення яких потребує інтенсивної креативної роботи, потреба в досягненні успіху, наявність професійної конкуренції, схвалення своєї діяльності колегами та керівництвом.

Для флегматиків більш важливими є надійність своєї організації і стабільність у роботі, чіткі умови виконання професійних завдань, повага і визнання своїх досягнень, корпоративні традиції організації чи її підрозділу. Основними умовами ефективною професійної діяльності меланхоліка виступають позитивний мікроклімат в організації, спокійна робота, довіра з боку колег і керівництва, мінімалізація пов'язаних із працею ризиків і стресів. Щодо сангвініків, для них значимими в першу чергу є можливість кар'єрного росту та підвищення професійної компетентності, цікава робота, матеріальні заохочення. У перших двох випадках найкращі умови для професійної діяльності забезпечує гуманістичний підхід до управління персоналом, у четвертому – органічний підхід, у третьому – економічний або органічний. При цьому очевидно, що навіть у невеликих за штатом підрозділах зазвичай працюють індивіди з різними типами темпераменту, тому психологічні особливості їх мотивації повинні створюватися на основі принципів диференціації та індивідуалізації.

Як було встановлено, що важливу роль у мотивації персоналу відіграють особливості мислення співробітників, за якими виділяють п'ять їх типів: «прагматик», «реаліст», «аналітик», «критик», «ідеаліст». «Прагматики» – товариські та емоційні співробітники, котрі полюбляють інновації та експерименти, прагнуть до швидких конкретних результатів. Значимими чинниками їх ефективної мотивації є професійні завдання з елементами інновацій,

напружений і цікавий режим роботи, її успішність та адекватна оплата, наявність конкуренції. «Реалісти» багато в чому схожі на «прагматиків», проте, на відміну від останніх, вони у своєму мисленні більше спираються на цифри й факти, тимчасом як «прагматики» – на власний досвід. «Реалісти» характеризуються працездатністю, активністю, організаторськими здібностями. Значимими мотивами в мотиваційній структурі їх особистості є здебільшого мотиви кар'єрного росту, домінування і влади, отримання належних матеріальних і нематеріальних винагород за працю, активна участь у комунікаціях різних рівнів. «Аналітики» також спираються на документи і цифрові дані, вони у своїй діяльності логічні, послідовні, ретельні, а разом з цим – спокійні, впевнені. стримані в емоціях, значну увагу приділяють плануванню роботи й не любляють поспішних рішень і дій.

Для їх мотивації важливими є чіткі перспективи як загального розвитку організації чи її підрозділу, так і особисті перспективи кар'єрного просування, підвищення заробітку та власної професійної компетентності, визнання з боку керівництва, сталість організаційної культури і виробничих традицій. «Критики», тобто співробітники з критичним мисленням, звертають надмірну увагу на хиби й помилки в роботі інших людей, нерідко протиставляють себе іншим і на цьому підґрунті провокують конфлікти.

Значимими чинниками їх ефективної мотивації можуть бути сприятливий морально-психологічний клімат в організації чи її підрозділі, командна корпоративна культура, активна участь менеджменту у справах персоналу на фоні плідної вертикальної і горизонтальної комунікації. «Ідеалісти» характеризуються гуманізмом, доброзичливістю, довірливістю, до них часто звертаються за підтримкою. Їх найкраще мотивує позитивна атмосфера в колективі й загалом позитивна система мотивації персоналу в організації, стала організаційна культура, потреба в тому, щоб бути корисними для колег, підрозділу, організації в цілому.

При застосуванні гуманістичного підходу до управління персоналом і за умов відповідної специфіки професійної діяльності актуальності набуває стимулювання креативного мислення співробітників, розкриття їх творчого

потенціалу. Для цього важливими є створення в організації чи її підрозділі атмосфери плідної взаємодії і відвертості у взаємовідносинах; врахування психологічних особливостей особистості кожного співробітника, унікальних рис його характеру, його здібностей і творчого потенціалу, повага до його індивідуальності і неповторності; стимулювання в персоналі відчуття корисності, повноти й завершеності робочих проєктів; заохочення в колективі плідних дискусій та висунення оригінальних ідей; забезпечення участі представників персоналу у прийнятті рішень на рівні підрозділу чи організації; обмеженість у застосуванні адміністративних методів управління.

Різні методи забезпечення ефективності мотивації та стимулювання персоналу рекомендується застосовувати своєчасно, іноді невідкладно, за конкретними результатами виконаної роботи. Це зумовлене тим, що персонал відносно швидко звикає до системи мотивування і стимулювання праці, яка склалася в організації. Тому мотивуюча потуга неочікуваного заохочення є значно більшою, а реакція співробітника на неї – більш гострою та позитивною. Є всі підстави припускати, що подібні заохочення особливо важливі при економічному і частково органічному підходах до управління персоналом. Крім того, при будь-яких підходах до управління використання різних методів заохочення і стимулювання персоналу не повинно сприяти зниженню його мотивації. З огляду на це подібні методи не повинні носити маніпулятивний характер, мають спиратися на особистісні цінності та інтереси співробітників, а також на їх реальні професійні досягнення. Окремо варто відзначити, що співробітники зі значимим мотивом досягнення успіху, а це характерно для всіх трьох підходів до управління персоналом, не потребують додаткової зовнішньої стимуляції. Знизити вмотивованість можуть і надто складні професійні завдання, виконання яких буде підживлювати відчуття невпевненості в собі.

Як вже було зазначено в першому розділі, при економічному підході до управління персоналом нерідко застосовується так звана «примусова» мотивація, що спирається на методи адміністративного впливу. Натомість органічному і гуманістичному підходам більш властива мотивація підкріплення або соціально-психологічна мотивація. Позитивне підкріплення, якщо воно враховує

психологічні особливості особистості співробітника, є важливим прийомом забезпечення ефективної мотивації, оскільки воно розвиває самооцінку та ініціативність, стимулює потяги до професійного зростання. Навіть при економічному підході до управління рекомендується обмежити засоби негативного підкріплення (заборони, санкції, покарання й т. п.) і зробити ставку на позитивне. При цьому можуть бути застосовані різні його режими. В режимі безперервного підкріплення воно застосовується регулярно як відповідь на будь-які, навіть незначні успіхи в роботі чи розв'язання професійних завдань. Підкріплення з фіксованим коефіцієнтом реакцій передбачає застосування цього прийому лише після визначеної суми певних корисних для організації дій співробітника. Підкріплення з варіативним коефіцієнтом реакцій застосовується несподівано в будь-який момент, що стимулює активну професійну діяльність без зниження її інтенсивності. В разі постійного підкріплення мотиваційні комплекси особистості співробітників можуть формуватися швидше, але коли вони же тією чи іншою мірою сформовані, більшої цінності набуває епізодичне підкріплення. Соціально-психологічна мотивація персоналу, зі свого боку, використовує в якості своїх дієвих чинників переконання, участь у прийнятті важливих рішень, створення сприятливого морально-психологічного мікроклімату, мотивування цікавим змістом професійних завдань і т. п.

Крім зовнішнього мотивування, вплив різних мотивів на підвищення продуктивності праці співробітників, їх особистісний і професійний саморозвиток, загалом на успішну діяльність організації чи її підрозділу залежить від внутрішньої індивідуальної роботи самого співробітника над своєю мотивацією. Ефективність такої роботи залежить від рівня відповідальності за свою поведінку і діяльність, готовності долати труднощі й кризи і розвиватися на основі здобутих на цій підставі уроків, зв'язку між мотивацією до професійної діяльності і загальним способом і змістом життя.

Отже, зміст індивідуальної роботи співробітника над розвитком своєї мотивації може містити чітка позиція щодо основних життєвих цінностей, раціональне використання свого часу, зокрема за рахунок завчасного резервування часу для досягнення чітко визначених особистих і професійних цілей діяльності,

постійне підтримування важливих з точки зору виконання робочих завдань і професійного розвитку індивідуальних та корпоративних контактів.

3.2. Психологічні рекомендації щодо застосування коучингових технологій в системі розвитку компетенцій HR-менеджера.

Необхідність розробки таких рекомендацій зумовлена не лише недостатнім досвідом використання коучингу в системі розвитку менеджерських компетенцій в контексті використання психологічних особливостей мотивації персоналу і застосування відповідного підходу до управління ним, а й часто повним незнанням сутності, функцій і потенціалу коучингу як сучасної персонал-технології.

Так, під коучингом прийнято розуміти метод і водночас процес навчання індивіда чи групи індивідів ефективно досягати своїх чітко визначених життєвих і професійних цілей із максимальним використанням наявних знань, умінь, здібностей, навичок, досвіду, з повним розкриттям потенціалу своєї особистості. Отже, коучинг покликаний розкрити та ефективно реалізувати талант HR-менеджера, і через це підвищити загальну ефективність управління персоналом. Він спрямований одночасно як на розвиток особистості менеджера, так і на розвиток його ключових компетенцій, заповнення прогалів в його знаннях і забезпечення перспективи сталого розвитку.

Специфіка коучингу як методу розвитку полягає в його спрямованості на досягнення конкретного результату професійної діяльності через вироблення навичок стратегічного мислення, а не на вирішення тих чи інших конкретних проблем. Тому коучинг пов'язаний не з проблемами минулого і сьогодення, а виключно з цілями і перспективами майбутнього. Відповідно, метою і змістом коучингу є не навчання менеджера, а розкриття його потенціалу, який у майбутньому допоможе більш ефективно виконувати завдання мотивації персоналу. При організації коучингу рекомендується одразу передбачити, що клієнти достатньо компетентні для вирішення всіх необхідних професійних завдань, мають для цього всі необхідні ресурси, а тому потребують не навчання у

звичному розумінні, не здобуття нових знань, а продуктивної зміни свого мислення з метою правильної постановки цілей діяльності і визначення правильних засобів її досягнення. З огляду на це коучинг іноді визначають як особливий вид психологічного консультування, у процесі якого клієнт діє повністю самостійно, а коуч, не навчаючи й не даючи конкретних порад, лише допомагає йому розкрити свої ресурси, усвідомити себе в новій якості і через це усвідомлення діяти значно ефективніше. Таким чином, клієнт сам розробляє моделі своєї поведінки, сам впроваджує їх у практичну діяльність і сам несе повну відповідальність за її результати. Конкретні результати, яких повинен досягати коучинг, схематично можна представити так: це підвищення рівня загальної усвідомленості своїх дій; невідкладна реалізація всіх намічених кроків; отримання нових імпульсів для нових дій; чітке визначення пріоритетних цілей діяльності. Для досягнення цих результатів використовуються різні техніки: навідного перефразування, слухання, постановки питань, уточнення та інші.

Бізнес-коучинг характеризується як різновид техніки розвитку кадрового потенціалу, тому, коли мова йде про розвиток менеджерських компетенцій, застосовується бізнес-коучинг. Іноді його називають також коучингом керівників (*executive coaching*), корпоративним або лідерським коучингом. Він допомагає менеджерам досягати таких професійних цілей як кар'єрне просування, розвиток стратегічного мислення, посилення своїх лідерських позицій, підвищення ефективності розв'язання конфліктів, створення міцних і продуктивних колективів тощо. В організації бізнес-коучинг не обов'язково проводиться «ззовні»; менеджери вищої і середньої ланки можуть на певний час ставати коучами для своїх колег, допомагаючи їм стратегічно вибудувати своє професійне майбутнє, що, безумовно, в інтересах всієї організації.

Організація коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджера повинна враховувати специфіку його професійної діяльності. Сучасний HR-менеджер (*human resources manager*) або так званий «ейчар» – це фахівець у сфері управління персоналом, до якої належать питання підбору співробітників, їх адаптації до умов праці в новій організації, професійного зростання, а також питання розробки та реалізації програм корпоративного навчання і мотивації

персоналу. Отже, залежно від напрямку діяльності HR-менеджери можуть бути рекрутерами, бізнес-тренерами, експертами з оплати праці, з формування організаційної культури й т. п. Завдання, обов'язки і компетенції HR-менеджерів узагальнено можна представити такою схемою: 1) пошук (співробітника); 2) найм і працевлаштування; 3) адаптація; 4) мотивація; 5) навчання і розвиток, зокрема підвищення кваліфікації; 6) бренд організації як роботодавця. Таким чином, якщо брати до уваги всі зазначені напрямки (а мотивація є лише одним із них), HR-менеджер повинен бути спеціалістом широкого профілю, а загальним результатом його успішної роботи є позитивний імідж організації і задоволеність більшої частини персоналу від роботи саме в цій організації.

До ключових компетенцій HR-менеджера належать (в дужках наведені відповідні індикатори поведінки): логічне мислення; системність (розгляд проблем у широкому контексті їх причинно-наслідкових зв'язків, урахування різних потенційних результатів своєї діяльності, об'єктивне оцінювання наслідків прийнятих рішень для окремих співробітників та організації в цілому); організація діяльності (володіння технологіями діагностики і моніторингу розвитку організації, різними техніками бізнес-коучингу, узгодженість своєї роботи зі стратегічними планами розвитку організації, планування професійної діяльності кожного співробітника з урахуванням його інтересів і провідних мотивів особистісної мотиваційної структури); співробітництво (врахування думок колеґ-менеджерів і співробітників організації при прийнятті рішень, бажання працювати в команді, активна участь у прийнятті управлінських рішень на рівні менеджменту вищої і середньої ланки, культивування в колективі «духу» взаємної підтримки і допомоги); відкритість і комунікативність (готовність засвоювати й застосовувати нові прийоми роботи, встановлювати контакти з усіма необхідними людьми, вільно підтримувати розмови на різні теми, свідомо вибудовувати зі значимими людьми довготривалі стосунки); інноваційність (креативність, здатність до самонавчання, управління знаннями, підприємливість, відкритість до взаємовигідного обміну знаннями і досвідом); клієнтоорієнтованість (підтримання конструктивних стосунків із бізнес-клієнтами, готовність виконувати бажання клієнтів, якщо це не суперечить меті коучингу, вміння їх уважно вислуховувати,

виявляти інтерес до їх проблемі планів); результативність (здатність оцінювати ефективність кожного з варіантів прийнятих рішень, з урахуванням витрат і прибутків від результатів їх прийняття, вміння знаходити нові способи досягнення стратегічних цілей, виконувати поставлені завдання в повному обсязі та в установлені терміни).

У рамках розвитку цих компетенцій при організації коучингу рекомендується спрямовувати спосіб мислення HR-менеджера в русло, де важливе місце посідають психологічні особливості мотивації персоналу при різних підходах до управління. При цьому значну інформативність мають результати проведеного магістерського дослідження. Так, слід враховувати, що при органічному підході до управління персоналом значимими для більшості співробітників є потреби в успіху, визнанні, кар'єрному рості, джерела інструментальної мотивації та джерела, пов'язані з внутрішньою концепцією «Я»; при економічному підході – потреби в успіху, визнанні, мотиви адекватного заробітку, соціального престижу і група мотивів зовнішньої негативної мотивації, джерела інструментальної мотивації та джерела, пов'язані із зовнішньою концепцією «Я»; при гуманістичному підході – потреби в повазі та успіху, мотиви самореалізації, отримання задоволення від процесу і результатів професійної діяльності, кар'єрного росту, джерела, пов'язані з внутрішньою концепцією «Я» та інтерналізацією мети. Зміст коучингу з розвитку компетенцій HR-менеджера завжди повинен враховувати підхід до управління персоналом, що практикується в організації чи її підрозділі, а також вплив значимих мотивів структури мотивації співробітників на успішність їх професійної діяльності при застосуванні того чи іншого підходу.

В рамках коучингу для кожного клієнта формується індивідуальний план розвитку, в якому слід максимально повно відобразити знання, вміння й навички, необхідні для виконання всього спектру функцій HR-менеджера. На основі такого плану менеджер розширює свої професійні можливості і вже наявні компетенції, тому план повинен, крім іншого, орієнтуватися на профілі компетенцій, що розробляються для кожної посади. Для HR-менеджера він виконує роль своєрідного інструменту нематеріальної мотивації, адже цей інструмент чітко

налаштовує уявлення про своє професійне становище і має стимулювати до його покращення. Індивідуальний план розвитку може розглядатися як частина індивідуальної програми професійної освіти HR-менеджера.

Процес проведення коучингу передбачає декілька етапів, яких рекомендується дотримуватися: 1) оцінювання компетентності HR-менеджера за функціями, напрямками діяльності і компетенціями (виявлення його сильних і слабких особистісних і професійних сторін, потенційних можливостей, індивідуальна, а за необхідності – колективна діагностика); 2) розробка індивідуального плану розвитку і програми коучингу з визначенням його методів, форм, технік роботи; 3) визначення перспективних цілей, яких повинен досягти HR-менеджер, шляхів виконання окремих завдань; 4) визначення конкретного змісту програми коучингу; 5) його безпосереднє проведення згідно з програмою та індивідуальним планом розвитку; 6) оцінка результатів з точки зору їх відображення у практичній професійній діяльності.

Висновки до третього розділу.

У третьому розділі представлено розроблені психологічні рекомендації щодо забезпечення ефективної мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу та щодо організації коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджера.

Зокрема, на основі результатів теоретичного опрацювання літературних джерел та емпіричного дослідження, а також проведених спостережень за роботою співробітників різних підрозділів компанії «Золотий вік» рекомендовано враховувати в менеджерській роботі з підвищення рівня вмотивованості персоналу організації потреби осіб із різними типами темпераменту, чинники ефективної мотивації співробітників з різними типами та характерними особливостями мислення, необхідність стимулювання креативного мислення співробітників, розкриття їх творчого потенціалу, своєчасно застосовувати різні методи забезпечення ефективності мотивації та стимулювання персоналу, надаючи при цьому перевагу методам позитивного підкріплення та соціально-психологічної мотивації, стимулювати внутрішню індивідуальну роботу кожного співробітника організації чи її підрозділу над своєю мотивацією.

Слабкі знання сутності, функцій і потенціалу коучингу як сучасної персонал-технології зумовили розробку в рамках дипломного проекту рекомендацій щодо організації коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Відзначено, що коучинг покликаний розкрити та ефективно реалізувати його талант і завдяки цьому підвищити загальну ефективність управління персоналом. Він спирається не на навчання менеджерів, а на розкриття його потенціалу, що в майбутньому допоможе більш ефективно виконувати завдання мотивації співробітників, насамперед за рахунок вироблення навичок стратегічного мислення. Організація коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджера враховує специфічні напрями його діяльності, при цьому виконуються завдання спрямування змісту і способу мислення менеджера в русло, де важливе місце посідають психологічні особливості мотивації персоналу при різних підходах до управління.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного магістерського дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. За результатами теоретичного опрацювання літературних джерел з'ясовано, що феномен мотивації пов'язаний із комплексною системою мотивів індивіда та всіма чинниками, які стимулюють його поведінкову активність і визначають характер його дій. Психологічні фактори набувають особливої актуальності тоді, коли мова йде про внутрішню мотивацію, яка відображає детермінацію людської поведінки всередині особистісного «Я». Мотиваційна сфера особистості включає в себе насамперед усталені мотиви, а також потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, ідеали, цілі, установки, поточні актуальні прагнення тощо.

2. Управління персоналом включає в себе комплекс організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, технологічних, правових та особистісних психологічних факторів, способів і методів впливу на персонал організації для підвищення ефективності його професійної діяльності. Психологічні засади управління персоналом, що вивчаються у рамках психології управління, ґрунтуються на застосуванні персоніфікованих психологічних методів, спрямованих на конкретну особистість кожного співробітника. Їх головною особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, до її інтелекту, почуттів, поведінки з метою спрямування її внутрішнього потенціалу на вирішення конкретних завдань організації. Задля здійснення необхідного впливу на персонал необхідно використовувати методи ідентифікації, наслідування, навіювання, переконання, зараження, емпатії, психологічні прийоми підкріплення, асоціювання зі значимими стимулами, прив'язки до типових форм поведінки, запобігання небажаним реакціям та інші.

3. Опрацювання різних наукових підходів дозволяє визначити мотивацію персоналу як процес спонукання співробітників до праці, який передбачає використання мотивів їх поведінки для задоволення своїх потреб через професійну діяльність. Є підстави стверджувати, що економічний підхід

задовольняє лише нижчі базові потреби співробітників, органічний – соціальні потреби і потреби в повазі, гуманістичний – вищі потреби у самовираженні і самореалізації. Власне, гуманістичний підхід до управління персоналом найбільшою мірою сприяє посиленню позитивної свідомої мотивації співробітників і заохочує ставлення менеджера до кожного співробітника як до незалежної особистості, якщо її ціннісні орієнтації збігаються з культурним контекстом організації. Мотивація до самоствердження, самореалізації, саморозвитку також найбільшою мірою заохочується при застосуванні гуманістичного підходу до управління персоналом. Органічний підхід у цьому контексті може сприяти успішному професійному вибору, вибору професійного оточення, в якому буде приємно працювати, а також самопроектванню співробітників. З іншого боку, такий підхід стимулює мотивацію влади і досягнення, насамперед через забезпечення кар'єрного росту, актуалізацію суб'єктивного відчуття власної значимості в організації, активізує мотиваційний чинник ідентифікації з іншими людьми, передусім колегами.

Для співробітників, позитивна мотивація яких відчутно залежить від задоволення потреби у спілкуванні, найкраще підходить органічний підхід до управління персоналом. Крім того, аналіз змістової основи різних підходів до управління дозволяє зробити висновок, згідно з яким той чи інший підхід безпосередньо не впливає на силу мотивації співробітників. Наведені вище висновки сформульовані на основі опрацювання теоретичних розробок і досвіду менеджерської роботи щодо управління персоналом.

4. У процесі даного дослідження нами з'ясовано, що в різних групах вибірки – «виробничій» (першій), «комерційній» (другій) і «торговій» (третьій), учасники яких репрезентують відповідно виробничий цех «Ділянка лиття» ювелірного заводу «Золотий вік», фінансовий відділ і департамент продажів, – застосовуються різні підходи до управління персоналом. Так, у підрозділі першої групи домінує органічний підхід, у підрозділі другої групи – економічний, у підрозділі третьої – гуманістичний підхід до управління персоналом.

Подальші дослідження дозволили виявити психологічні особливості домінуючих потреб і мотиваційної структури співробітників підрозділів, де

застосовуються різні підходи до управління персоналом.

5. Щодо значимості джерел мотивації у формуванні мотиваційної структури співробітників при застосуванні гуманістичного підходу до управління, найбільш значимими є джерела, пов'язані з внутрішньою концепцією «Я» та інтерналізацією мети, дещо меншою мірою – пов'язані з внутрішніми процесами. Відповідно, це підтверджує актуальність у мотиваційній структурі мотивів професійної самореалізації, досягнення цілей, які відображають передусім особистісні цінності та установки, задоволення від процесу і результатів роботи. Беззаперечно доведено, що при застосуванні гуманістичного підходу у співробітників домінує переважно внутрішня мотивація, яка, не відриваючи співробітника від колективу підрозділу, спирається як на внутрішні переконання, так і на вияви позитивних відчуттів та емоцій, емпатію, на задоволення потреби у спілкуванні з колегами, а також на зв'язок між реалізацією своїх професійних можливостей у рамках підрозділу та справедливою винагородою за працю.

6. Таким чином, у ході нашого дослідження підтверджено нашу гіпотезу щодо наявності суттєвих відмінностей у психологічних особливостях мотивації персоналу при застосуванні економічного, органічного та гуманістичного підходів до управління в організації чи її підрозділі. Нами також встановлено, що при застосуванні гуманістичного підходу до управління персоналом формуються найбільш сприятливі для продуктивної професійної діяльності мотиваційні комплекси особистості співробітника організації. Також, при гуманістичному підході до управління персоналом співробітники мотивовані насамперед на матеріальне чи нематеріальне визнання їх знань і вмінь, праці, досвіду, на взаємовигідні, творчі відносини з менеджментом, що можуть бути корисними для всієї організації чи її підрозділу, вільні умови професійної діяльності з їх мінімальною залежністю від волюнтаризму керівництва і бюрократичного втручання, виконання цікавих і новаторських виробничих завдань.

7. За допомогою статистичних методів підтверджено достовірність впливу значимих для мотиваційної структури особистості співробітників мотивів і джерел мотивації при застосуванні різних підходів до управління персоналом на різні аспекти задоволеності професійною діяльністю. Так, при гуманістичному

підході мотив самореалізації достовірно впливає на відносини з керівництвом, ставлення до режиму праці, встановлених в організації правил і процедур виконання професійних завдань, до матеріального і нематеріального визнання цінності своїх знань і вмінь, досвіду, якості та ефективності праці; мотив отримання задоволення від процесу і результатів своєї роботи – на стосунки з колегами, автономність праці, бажання виконувати складні й цікаві професійні завдання; мотив кар'єрного просування – на встановлені в організації чи її підрозділі норми і правила.

8. За результатами вивчення практичних аспектів мотивування персоналу організації, а також емпіричного дослідження нами розроблено психологічні рекомендації щодо забезпечення ефективної мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу, а також щодо організації коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Рекомендації призначені насамперед для ефективного мотивування співробітників менеджментом при застосуванні всіх трьох підходів до управління персоналом в організації чи її підрозділі.

Психологічні рекомендації щодо організації коучингу в системі розвитку компетенцій HR-менеджера базуються на розумінні коучингу як сучасної персонал-технології, яка передбачає не навчання менеджера, а розкриття через вироблення навичок стратегічного мислення його потенціалу, який у майбутньому допоможе більш ефективно виконувати завдання мотивації персоналу. У рамках розвитку ключових компетенцій HR-менеджера рекомендовано при організації і проведенні коучингу та реалізації індивідуального плану розвитку спрямовувати спосіб його мислення в русло, де важливе місце посідають психологічні особливості мотивації співробітників при різних підходах до управління персоналом.