МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організацій

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМЗ-23-2 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» _____ **А.Ю. Білоус**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **Л.М. Клевець**
підпис наукового керівника к. психол. н.

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **Т.А. Ткачук**
підпис керівника ОПП д. психол. н., проф.

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «3» лютого 2025 р. № 10

Завідувач кафедри _____ **І.О. Пєтухова,**
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 23 30.01.25 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту* 03.02.2025 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 86 11.02.25 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Л. В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних
дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти

Білоус Анни Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організацій**
Затверджена наказом ректора від 07.12.2023 № 1649
Термін подачі закінченої роботи: 15.01.2025

Цільова установка полягає в теоретико-методологічному аналізі наукових підходів до вивчення мотиваційної сфери особистості; емпіричному дослідженні індивідуально-психологічних особливостей мотивації працівників Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради; виявленні специфіки мотиваційних профілів різних категорій співробітників; розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів підвищення рівня мотивації працівників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей та специфіки діяльності соціальної служби.

Мета роботи полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організацій, розробити практичні рекомендації щодо її оптимізації.

Об'єктом дослідження є мотиваційна сфера співробітників організацій.

Предметом дослідження є індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організацій.

База дослідження. Служба у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради (м. Ірпінь), серед співробітників різних організаційних рівнів: керівників відділів, спеціалістів та технічного персоналу.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	01.12.2023	30.10.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	20.12.2023 – 20.02.2024	30.03.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	01.05.2024 – 01.10.2024	30.06.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	15.10.2024 – 30.11.2024	20.09.2024
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	30.11.2024	20.10.2024
6.	Попередній захист роботи	20.12.2024	01.12.2024
7.	Отримання відгуку керівника роботи	18.01.2025	20.12.2024
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	25.01.2025	до 20.12.2024
9.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2025	10.01.2025
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	12-13.02.2025	12.01.2025
11.	Захист роботи	10-12.02.2025	10-12.02.2025

1. Дата видачі завдання «01» грудня 2023
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ Л.М. Клевець
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ А.Ю. Білоус

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено проблематику мотиваційної сфери співробітників організацій та шляхи її оптимізації на прикладі Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради. Основна увага приділяється теоретичному аналізу структури мотиваційної сфери, емпіричному дослідженню індивідуально-психологічних особливостей мотивації працівників та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотиваційного менеджменту. На основі комплексного дослідження 56 співробітників встановлено домінування просоціальної спрямованості та переважання оптимального мотиваційного комплексу у значної частини працівників. Виявлено суттєві відмінності у мотиваційних профілях різних категорій співробітників, що вказує на необхідність диференційованого підходу до мотивації персоналу. Розроблено систему практичних рекомендацій, що включає шість ключових напрямів удосконалення механізмів підвищення рівня мотивації. Результати дослідження можуть бути використані в роботі служб управління персоналом державних установ та організацій соціальної сфери.

Ключові слова: мотиваційна сфера, індивідуально-психологічні особливості, мотиваційний профіль, система мотивації, соціальна служба.

ABSTRACT

The master's thesis investigates the motivational sphere of organization employees and ways of its optimization using the example of the Service for Children and Family Affairs of Irpin City Council. The main focus is on the theoretical analysis of the motivational sphere structure, empirical research of individual psychological characteristics of employee motivation, and development of practical recommendations for improving the motivational management system. Based on a comprehensive study of 56 employees, the dominance of prosocial orientation and prevalence of optimal motivational complex in a significant proportion of workers was established. Significant differences in motivational profiles of different categories of employees were revealed, indicating the need for a differentiated approach to personnel motivation. A system of practical recommendations has been developed, including six key areas for improving mechanisms to increase motivation levels. The research results can be used in the work of personnel management services of government institutions and social organizations.

Keywords: motivational sphere, individual psychological characteristics, motivational profile, motivation system, social service.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ 11
1.1. Поняття мотивації та мотиваційної сфери особистості 11
1.2. Чинники та механізми мотиваційної сфери особистості 16
1.3. Особливості та прояви мотиваційної сфери співробітників організації 20
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ СПІВРОБІТНИКІВ СЛУЖБИ У СПРАВАХ ДІТЕЙ ТА СІМ'Ї ІРПІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ 27
2.1. Організація та добір методологій дослідження 27
2.2. Аналіз мотиваційної сфери співробітників організації 32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ 45
3.1. Напрями удосконалення механізмів підвищення рівня мотивації працівників 45
3.2. Рекомендації щодо організації заходів з метою підвищення мотивації працівників 49
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57
ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку України критично важливим є забезпечення ефективної мотивації працівників організацій, особливо в соціальній сфері. По-перше, дослідження показують, що ефективність роботи соціальних служб на 70% залежить від рівня мотивації співробітників, їхньої залученості та відданості справі. По-друге, в умовах обмежених матеріальних ресурсів особливого значення набуває розвиток нематеріальних форм мотивації та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. По-третє, результати досліджень вказують на комплексний характер мотивації працівників соціальної сфери, що вимагає системного підходу до її розвитку та врахування індивідуально-психологічних особливостей співробітників.

Значний внесок у дослідження проблем мотивації працівників зробили вітчизняні та зарубіжні вчені. Зокрема, теоретико-методологічні основи мотивації розглядались у працях А. Шопенгауера [16], Р.С. Немова [41], Є.П. Ільїна [21], Ф.М. Подшивайлова [28]. Психологічні особливості мотиваційної сфери досліджували К. Мадсен [21], Ж. Годфруа [21], М.Ш. Магомед-Емінов [39], Х. Хекхаузен [15]. Проблеми розвитку мотивації в організаційному контексті вивчали А. Маслоу [21; 42], Д. Мак-Клелланд [32], Ф. Герцберг [24-25], К. Альдерфер [14; 25], В. Врум [2], С. Адамс [20], Л. Портер [19] і Е. Лоулер [19].

Об’єкт дослідження – мотиваційна сфера співробітників організацій.

Предмет дослідження – індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організацій.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організацій, розробити практичні рекомендації щодо її оптимізації.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз наукових підходів до вивчення мотиваційної сфери особистості в психологічній науці та визначити основні структурні компоненти мотиваційної сфери співробітників організацій.
2. Емпірично дослідити індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організацій,
3. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації мотиваційної сфери співробітників організацій з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження: аналіз, синтез, порівняння, систематизація; спостереження, бесіда, методи статистичної обробки даних.

Було застосовано різні **методики**:

1) Методика «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман, адаптація В.П. Чудакової);

2) Тест-опитувальник «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана);

3) Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері» (О. Ф. Потьомкіна).

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що: вперше комплексно досліджено особливості мотиваційної сфери співробітників соціальної служби з урахуванням їх посадового рівня; уточнено структуру мотиваційних профілів різних категорій співробітників; розроблено та обґрунтовано механізм впровадження системи мотиваційного менеджменту з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників.

Практична цінність даного дослідження полягає у розробці комплексних рекомендацій щодо удосконалення механізмів підвищення рівня мотивації

працівників та детального механізму їх впровадження. Матеріали дослідження можуть бути використані в роботі служб управління персоналом державних установ, соціальних служб, організацій соціальної сфери, а також для студентів спеціальності 053 Психологія ОПП «Психологія. Психологія бізнесу».

База дослідження. Емпіричне дослідження проводилося протягом 2023-2024 років на базі Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради (м. Ірпінь). У дослідженні взяли участь 56 співробітників організації віком від 25 до 55 років, з них 28 жінок та 8 чоловіків. Стаж роботи респондентів в організації від 1 до 15 років. Вибірка включала співробітників різних організаційних рівнів: керівники відділів (6 осіб), спеціалісти (34 особи), технічний персонал (16 осіб).

Апробація дослідження. Результати досліджень були відображені у матеріалах міжнародної конференції:

Білоус А.Ю., Клевець Л.М. Психологічні умови формування мотивації успіху у підприємців / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року) – Київ: КНУБА, 2024. С. 543-547 [5].

Клевець Л.М., Білоус А.Ю. Психологічні характеристики мотивації працівників організацій / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року) – Ірпінь: ДПУ, 2024. С. 137-140 [11].

Білоус А.Ю., Дєніжна С.О. Індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організації / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року) – Ірпінь: ДПУ, 2024. С. 355-357 [4].

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки. Робота містить 3 таблиці, 10 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ

1.1. Поняття мотивації та мотиваційної сфери особистості

Протягом багатьох десятиліть проблематика мотиваційної сфери особистості є однією з найбільш актуальних в сучасній психології. Вперше термін «мотивація» був використаний А. Шопенгауером у його праці «Чотири принципи достатньої причини» [16, с. 385]. Згодом згаданий термін набув широкого вжитку, зокрема, для пояснення рушійних сил людської поведінки, проте й досі не отримав чіткого та однозначного визначення.

Згідно з трактуванням Р. С. Нємова, мотиваційна сфера особистості це комплекс мотиваційних утворень, до яких належать диспозиції (мотиви), потреби, цілі, атитюди, поведінкові патерни та інтереси [41]. Подібне різноманіття компонентів формує складну систему, яка впливає на поведінку та діяльність людини.

У свою чергу, психолог Є. П. Ільїн розглядає мотиваційну сферу особистості як комплексну систему мотивів, що включає мотиваційні потреби, установки та інтереси. Мотиви знаходять своє відображення в різних сферах діяльності індивіда, а також у його соціальних ролях [21]. Таким чином, відбувається взаємозв’язок між внутрішніми спонуканнями та зовнішніми проявами активності людини.

Дослідник Ф. М. Подшивайлов стверджує, що мотиваційною сферою особистості є ядро, центральний елемент особистості, де перетинаються всі особистісні властивості, які, в свою чергу, визначають характер мотиваційних процесів [28, с. 37]. Отже, мотиваційна сфера виступає інтегральним утворенням, яке об’єднує різні аспекти особистості.

Ключовими поняттями, які дозволяють розкрити поняття мотиваційної сфери людини є: потреба, бажання, нужда, когнітивний контроль (воля), наміри,

мотивація та мотив. Кожне з цих понять відображає певний аспект складного механізму мотивації. Потреба відображає стан нестачі чогось для нормального функціонування організму. Бажання – це усвідомлена потреба, котра може бути як задоволеною, так і нереалізованою. Нужда позначає гострий стан нестачі, котрий потребує негайного усунення. Когнітивний контроль (воля) – це здатність регулювати власну поведінку та долати перешкоди на шляху до мети. Наміри виступають як план дій для досягнення бажаного результату. Мотивація – це спонукальна сила, котра активізує діяльність. Мотив – це конкретний предмет чи стан, який ініціює та спрямовує діяльність.

Феномен мотивації як психічного явища трактується науковцями неоднозначно. Наприклад, К. Мадсен та Ж. Годфруа, як зазначає А. О. Маслак у своїй роботі, розглядають мотивацію як сукупність чинників, що підтримують, спрямовують та детермінують поведінку [21]. Також мотивація може бути представлена як спонука до активності. З точки зору М. Ш. Магомед-Емінова, мотивація постає як процес психічної регуляції конкретної діяльності [39].

Х. Хекхаузен визначає мотивацію як динамічну взаємодію різних чинників у взаємодії людини з середовищем, підкреслюючи її комплексність і постійну змінюваність під впливом різноманітних факторів [15].

Таким чином, проблема мотиваційної сфери особистості, включаючи її індивідуально-психологічні особливості, залишається в центрі уваги психологів, а її вивчення є важливим кроком на шляху до розуміння поведінки людини, особливо в контексті організаційної діяльності.

Процес мотивації можна зобразити ланцюгом: нужда → потреба → бажання → мотив → намір → діяльність [30]. Нужда ініціює процес, перетворюючись у потребу, яка формує бажання, що в свою чергу стає мотивом, який спричиняє намір і, в кінці, діяльність.

Активність є основною властивістю особистості, що проявляється у різних формах: поведінці, діяльності (праця, навчання, гра), спілкуванні, пізнанні, самопізнанні та трансцендентуванні. Прагнення особистості досягати

задоволення, успіху, самореалізації чи уникати страждань є рушійною силою, що спонукає до дії.

Потреби, як джерело активності, є безпосередніми спонукачами до дії. Вони виникають через нужду, що є об'єктивною необхідністю, яку людина може не усвідомлювати.

Поняття «потреба» у психологічному словнику, як зазначає Т. С. Кудріна у своїй роботі, трактується як необхідність у чомусь [16, с. 386]. Таке визначення підкреслює суб'єктивний характер потреби, її зв'язок з усвідомленням необхідності.

Первинним джерелом мотивів є базові потреби, такі як больові відчуття, ставлення до дитини та партнера. Вони є вродженими та формують основу для більш складних мотиваційних систем.

Біологічні потреби, як потреби в їжі, воді та самозбереженні, відображають фізіологічні нужди організму і є спільними для людини та тварин. З часом ці потреби трансформувалися, набувши людського змісту та соціальних форм задоволення. Людина, на відміну від тварин, самостійно створює засоби для задоволення своїх потреб.

Дослідник Є. П. Ільїн пропонує розрізняти органічні та особистісні потреби [21]. Такий поділ дозволяє глибше зрозуміти природу людських потреб та їхній вплив на поведінку.

Таким чином, при дослідженні проблеми мотиваційної сфери особистості, ключовими поняттями виступають «нужда» та «потреба». Їхнє розмежування та аналіз є важливим для розуміння механізмів мотивації.

Мотив (від франц. motif, що походить від лат. moveo – рухаю) являє собою внутрішню силу, що активізує діяльність людини, забезпечуючи її інтерес до пізнання. Мотивами можуть бути різноманітні потреби, інтереси, емоції, установки, ідеали. Як підкреслює С. Л. Рубінштейн, «мотив як спонукач – це джерело дій» [26]. Діяльність зазвичай детермінується кількома мотивами, серед яких один є основним. Мотиви надають діяльності особистісного сенсу та визначають її спрямованість, при цьому можуть взаємодіяти, посилюючи або

послаблюючи один одного [35]. Мотиваційний процес – це складна система взаємодій мотивів.

Не завжди реальні мотиви усвідомлюються людиною. Існує ієрархія мотивів, де нижчі підкоряються вищим соціальним і духовним. У певних обставинах людина може пожертвувати матеріальними благами або життям заради вищих ідеалів [21]. Така поведінка демонструє складність і неоднозначність мотиваційної сфери.

Динаміка мотивів М. А. Дмитрієва, за А. А. Криловим є висуненням на перший план одних мотивів і відсуванням на задній план інших [13]. Відбувається постійний процес переоцінки та переструктурування мотиваційної сфери, зумовлений зміною життєвих обставин, цілей та цінностей індивіда.

Мотивація як феномен вивчається через численні теорії, які пояснюють причини людської поведінки. Проблема мотивації залишається відкритою для досліджень, оскільки немає єдиного погляду, який би пояснив усі аспекти цього явища. Від античності вивчали потреби як рушійні сили. Демокріт вважав потреби тією ознакою, що відрізняє людину від тварини, а Аристотель і Спіноза пов’язували мотивацію з прагненням до мети та емоціями [21].

Вільям Джеймс стверджував, що людська поведінка не зумовлюється інстинктами, як вважав Фройд [37], а соціальними та біологічними схильностями. Він виділяв інстинкти, як «материнський» та «стадний», але виявилося, що вони залежать від навчання [21]. Теорія гомеостазу У. Кенона [33] підкреслює роль біологічних факторів у мотивації, акцентуючи на прагненні зберегти сталість психофізіологічних систем, але не враховує соціальні та психологічні чинники.

У більш пізніх теоріях стверджується, що гомеостаз відіграє значно меншу роль як основа для розуміння спонукальних сил людської поведінки. Якщо прагнення зберегти біологічний баланс добре характеризує поведінку тварин, то велика кількість людських вчинків не вписується в рамки теорії гомеостазу. Досить часто люди навмисне шукають дисбаланс і неврівноваженість, прагнуть

до змін та розвитку [16]. Таким чином, теорія гомеостазу не може бути універсальною для пояснення мотивації людини.

На сьогоднішній день найбільш відомою та широко використовуваною класифікацією мотивів є так звана «піраміда потреб» Абрахама Маслоу. Вчений виокремлює п’ять рівнів потреб людини: 1) основні фізіологічні потреби; 2) потреба в безпеці; 3) потреби в любові та соціальній активності; 4) потреби в повазі та самоповазі; 5) потреба в самореалізації [42]. Відповідно до цієї теорії, задовольнивши потреби одного рівня, людина, як правило, прагне задовольнити потреби наступного, більш високого рівня. Піраміда Маслоу дає змогу зрозуміти ієрархію людських потреб.

Отже, Абрахам Маслоу, вибудувавши систему потреб людини, намагався пояснити співвідношення та пріоритети, які існують між багатьма потребами, описаними психологами. У запропонованій ним схемі (піраміді потреб) внизу розташовані потреби, що мають вирішальне значення для фізіологічного та психологічного комфорту людини. Без задоволення цих потреб неможливо задовольнити потреби вищого порядку [21]. Піраміда Маслоу є зручним інструментом для аналізу мотиваційної сфери особистості.

Таким чином, для успішної адаптації індивіду необхідно задовольнити первинні потреби, і коли ця умова регулярно виконується, потреби більш високого рівня, наприклад, потреби росту, дають про себе знати. Проте, дана проста схема не завжди працює без виключень. Людина може жертвувати задоволенням базових потреб (наприклад, жити напівголодною, у несприятливих умовах) задля задоволення духовних потреб (наприклад, жити у свободі). Показовим прикладом можуть слугувати події війни, які відбуваються в нашій країні сьогодні. Українські захисники, перебуваючи в екстремальних умовах, демонструють неймовірну силу духу, захищаючи незалежність та свободу своєї країни.

Проблема вибору сенсу життя є важливою для особистості, зокрема у духовному та трансцендентальному вимірах [43]. Особистість прагне надати

сенс своєму існуванню, вибираючи між різними ідеалами [38]. Пошук сенсу життя є суттєвою частиною людського буття.

В. Франкл розглядав сенс як вроджену мотиваційну тенденцію, що визначає розвиток особистості, при цьому сенс життя може бути відкритий лише самою людиною. Самоактуалізація є побічним продуктом цього процесу [7].

Потреби особистості не безпосередньо спонукають до діяльності, а є лише чинниками виникнення мотивів, які включають емоції, інтелект та волю. Мотив є комплексним утворенням, що визначає активність особистості.

«Мотив» може погано усвідомлюватись, якщо розглядати його як установку чи потяг, але якщо сприймати «мотив-ціль» (О. М. Леонтьєва [29]), то він стає більш усвідомленим і відрефлектовуваним. Є. П. Ільїн визначає мотив як складне психологічне утворення, що спонукає до дій [21]. Х. Хекхаузен розмежовує мотив і потребу, зазначаючи, що мотиви не є вродженими, а розвиваються в процесі онтогенезу та соціалізації [15]. Розвиток мотивів відбувається протягом усього життя людини під впливом різних факторів.

Отже, мотиви є різними психічними феноменами, що виконують роль внутрішньої сили, яка спонукає до пізнання та активізує розумову діяльність. Мотивами можуть бути потреби, інтереси, емоції, установки та ідеали. Відповідно, це складне поняття, що потребує подальшого вивчення.

1.2. Чинники та механізми мотиваційної сфери особистості

Одним із найбільш складних завдань у дослідженні мотиваційної сфери є вивчення механізмів виникнення спонукань, тобто мотивації. Розуміння цих механізмів є ключовим для розкриття сутності мотиваційних процесів.

Мотив, як прагнення до чогось, сам по собі не детермінує поведінку. В ініціюванні дії та реалізації мотиву важливе значення відіграють засоби, інструменти досягнення бажаного. Якщо «в реальних умовах цілетворення стає неможливим і ціль не виформовується, то мотив залишається у потенційному стані, підтримуючи лише певний рівень готовності до дії» [21]. Таким чином,

мета не просто задає напрям дії, але й формує спонукання до неї. Наявність мети є важливою умовою для переходу мотиву з потенційного стану в активний.

Базовим механізмом є механізм зумовлення, коли умовний подразник набуває здатності викликати активність, завдяки зв'язку з уже значущим безумовним чинником, що призводить до зміни ставлення особистості до умовного подразника і формування нових мотиваційних установок [16].

Процеси зумовлення ініціюються реальним підкріпленням, яке викликає емоцію, що згодом стає умовним подразником і створює емоційне сприймання в майбутньому [22]. Мотиваційне опосередкування дозволяє формувати мотивацію на основі ідеальних моделей та узагальнених образів, що знімає часову та просторову обмеженість [17].

Механізм мотиваційної фіксації забезпечує стійкість мотиваційних установок, утворюючи полівалентне ставлення до ситуацій [23]. Намір є конкретизованим мотивом, спрямованим на досягнення цілей і виникає в результаті пошуку шляхів задоволення потреб [31].

За критерієм «мимовільності-довільності» наміри поділяються на мимовільні (спонтанні, природні, без внутрішнього опору), вольові, (сформовані через усвідомлення необхідності) та спонтанно фіксовані [36]. За часовим критерієм виділяють ситуативні та перспективні наміри [34]. Їх можна також класифікувати залежно від сфер самореалізації людини. Також є ті, що охоплюють різні сфери самореалізації, зокрема моральної поведінки.

Особистість здійснює саморегуляцію, враховуючи співвідношення зовнішніх і внутрішніх умов своєї діяльності та активності. Саморегуляцію зумовлюють головні ціннісні орієнтації людини та загальна спрямованість, що формує феномени спонукальної сфери [16]. Цінності та спрямованість особистості відіграють ключову роль у процесі саморегуляції.

Саморегуляція мотивації – це вибір між позиціями та смислами, з урахуванням потреб і інтересів. Вона здійснюється в двох формах: як вольова поведінка, що долає внутрішні перешкоди, і як процес переживання, що

допомагає вирішувати внутрішні конфлікти. Саморегуляція може бути свідомим або емоційно глибоким процесом.

Особливість саморегуляції в підсиленні або послабленні мотивів та зв'язуванні їх з іншими. Воля допомагає долати перешкоди та реалізовувати наміри. Мотиваційна регуляція включає під'єднання незначущих мотивів до всієї мотиваційної сфери, надаючи їм дієвий сенс.

Ефективність мотиваційної саморегуляції залежить від здатності адекватно оцінювати свою поведінку та ситуацію. Успішна саморегуляція можлива при реалістичному сприйнятті себе та світу.

Основні принципи функціонування спонукальної сфери особистості: принцип задоволення – отримання задоволення, навіть за рахунок інших, реальності – адаптація бажань до реальних умов, моральності – дотримання норм моралі, ставлячи етичні цінності вище особистих бажань, духовності та творчості – поєднання моральних норм, задоволення і самореалізації, що є найвищим рівнем розвитку особистості [16, с. 389]. Останній принцип є найвищим рівнем розвитку особистості, що поєднує в собі всі попередні принципи.

Потреби, мотиви, цілі та інше є складовими спонукальної сфери особистості, що взаємопов'язані і утворюють складну, багаторівневу структуру. Основними параметрами спонукальної сфери є розвиток (різноманіття предметів, ситуацій, здатних задовольняти потреби. Чим ширше це коло, тим розвиненіша сфера), гнучкість (здатність адаптуватися до змінних умов і знаходити нові шляхи задоволення потреб), структурованість та ієрархічність (чітка організація спонукальної сфери з внутрішніми зв'язками), здатність до саморегуляції (можливість контролювати та коригувати свої спонуки відповідно до цілей і цінностей) [8, с. 129].

Дослідники вказують на тісний зв'язок мотиваційної сфери особистості з цінностями та смислами [3]. Зокрема, процес становлення мотивів професійної діяльності тісно пов'язаний з розвитком системи смисложиттєвих орієнтацій [1]. Ієрархія цінностей, а також особливості її формування залежать від задоволення

потреб. Цінності виступають індикатором, що відображає оцінку особистістю задоволення власних потреб та інтересів [9].

Дослідник Д. О. Леонтьєв підкреслює, що ціннісні орієнтації є відображенням у свідомості людини цінностей, як власних стратегічних життєвих цілей та загальних світоглядних орієнтирів [12]. Ціннісні орієнтації взаємодіють з мотивацією особистості: вони формуються на основі потреб і водночас визначають виникнення нових потреб через засвоєння соціальних цінностей [3]. Таким чином, цінності виступають основними детермінантами розвитку мотивації [16]. Вони задають вектор розвитку та функціонування мотиваційної сфери.

Варто зазначити, що спонукальна сфера особистості може мати різну спрямованість. Сукупність стійких мотивів, що визначають орієнтування діяльності та поведінки особистості, прийнято називати спрямованістю особистості [16]. Спрямованість є інтегральною характеристикою, яка відображає домінантні мотиви та цілі людини.

Егоцентричний тип спрямованості характеризується прагненням до власної вигоди, зручності та престижу. Людина сприймає себе як самоцінність, а ставлення до інших визначається їх корисністю для особистого успіху, що обмежує особистісний розвиток і гармонійну взаємодію з оточуючими.

Групоцентричний тип характеризується ідентифікацією з певною групою. Ставлення до інших залежить від того, чи є вони членами цієї групи. Людина цінує лише тих, хто належить до її групи, а до тих, хто не входить, почуття співчуття чи поваги можуть не поширюватися. Групоцентризм обмежує емпатію і альтруїзм рамками «своєї» групи.

Егоїстичний тип спрямованості зосереджений на особистих потребах, не враховуючи інтереси інших. Людина займається лише своїми справами, використовує інших для власної вигоди, не співчуває їхнім труднощам і заздрить успіхам.

Просоціальна (гуманістична) спрямованість передбачає визнання цінності кожної людини, незалежно від групової приналежності. Людина прагне досягати

результатів, які приносять користь суспільству, керуючись моральними нормами і соціально схваленими мотивами. Вона допомагає іншим, співпереживає їхнім успіхам і невдачам.

Духовний тип спрямованості виходить за межі людських відносин і орієнтується на вищі, трансцендентні цінності. Людина усвідомлює свою зв'язок із духовним світом і розглядає інших як істот особливого роду. Творення добра стає самоцінним, метою без вигоди, і не повинно бути насильницьким.

Діловий підтип спрямованості також часто виділяється психологами, він орієнтований на самореалізацію через діяльність, де важливі самовираження та досягнення, іноді без вигоди [16]. Людина повністю занурена в свою справу, не помічаючи оточуючих і може поєднувати егоїстичні, просоціальні або духовні мотиви.

Основною характеристикою мотиваційної сфери є домінуючий спосіб ставлення до інших людей та до себе. Формування мотивів професійної діяльності пов'язане з розвитком смисложиттєвих орієнтацій, а цінності є ключовими факторами, які визначають розвиток мотивації, зокрема в професійному контексті.

1.3. Особливості та прояви мотиваційної сфери співробітників організації

В країні спостерігається криза праці, відповідно до якої робота з сенсу життя перетворилася на засіб виживання, що ускладнює досягнення високої продуктивності та розвитку ініціативи працівників. Основне завдання – зробити працівників власниками своєї робочої сили [24]. Сучасні підходи до мотивації базуються на змістовних та процесуальних теоріях, що вивчають потреби працівників і способи досягнення винагороди.

Мотивація ґрунтується на потребах (фізіологічних та психологічних) і винагородах (внутрішніх та зовнішніх). Внутрішня винагорода пов'язана із задоволенням від самого процесу діяльності, а зовнішня – з отриманням

матеріальних благ або соціального визнання. Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити графічно (рис. 1.1).

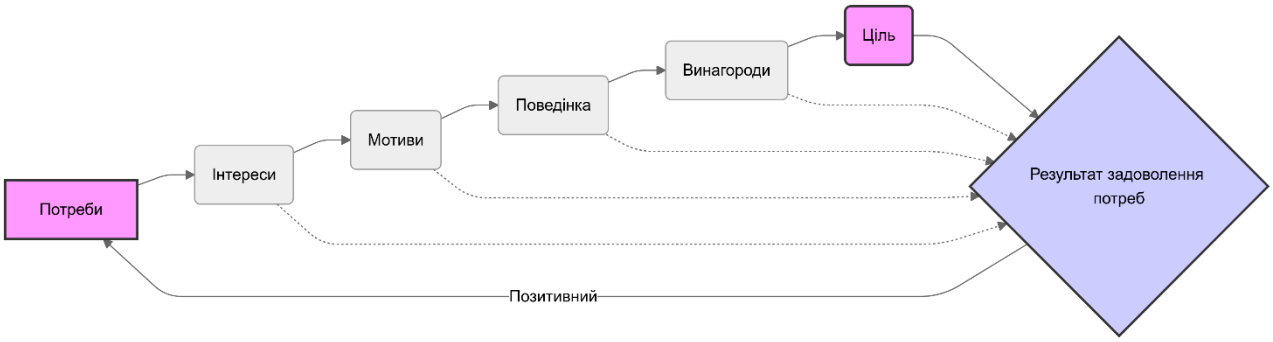


Рисунок 1.1. Модель мотивації через потреби

Потреби викликають інтерес, який, в свою чергу, формує мотиви. Мотиви визначають поведінку людини та сприяють досягненню її цілей і винагород. Мотиваційний процес циклічний і постійно відтворюється.

Теорії мотивації аналізують потреби людини та їх вплив на поведінку, намагаючись класифікувати і визначити їх пріоритетність. Наприклад, у теорії М. Туган-Барановського виділено 5 груп потреб: фізіологічні, статеві, інстинкти самозбереження, альтруїстичні та практичні [25].

Теорія А. Маслоу, яка сформулювала ієрархію потреб, має в своїй основі біхевіористичну доктрину – вивчення поведінки людей окремо від свідомості та мислення. Потребами є: фізіологічні (потреба в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, тощо), безпеки і захищеності (потреба у захисті від фізичної та психологічної небезпеки), соціальні (потреба у відчутті причетності до подій, у спілкуванні), потреба у повазі (потреба у повазі з боку оточення, визнанні, самоповазі), самовираження (потреба у реалізації власних можливостей). Перші дві – є первинними (вимагають першочергового задоволення), а інші три – вторинними [42]. Ієрархія потреб за Маслоу стала однією з найвідоміших концепцій у психології мотивації.

Вчений Д. Мак-Клелланд рекомендує задля стимулювання враховувати вторинні потреби [32], важливі мотиватори у професійній діяльності.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розділяє усі чинники на гігієнічні (політика фірми, умови роботи, заробітна плата, стосунки з іншими) і мотиваційні (успіх, визнання, схвалення, відповідальність, можливість зростання) [24-25]. Гігієнічні фактори, за Герцбергом, не є мотиваторами, але їхня відсутність може викликати незадоволення роботою.

За теорією К. Альдерфера ERG (рис. 1.2) основними потребами є потреби існування (фізіологічні та безпека), комунікативні (бажання мати друзів, сім'ю, стосунки, бути частиною групи), зростання (прагнення до самовираження, саморозвитку, реалізації) [14].

Ієрархія потреб К. Альдерфера містить також рух потреб від вищих до нижчих, що посилює мотивуючу дію нижчих потреб якщо неможливим є задоволення вищих [25]. Теорія Альдерфера є більш гнучкою та адаптивною до реальних умов, ніж теорія Маслоу.

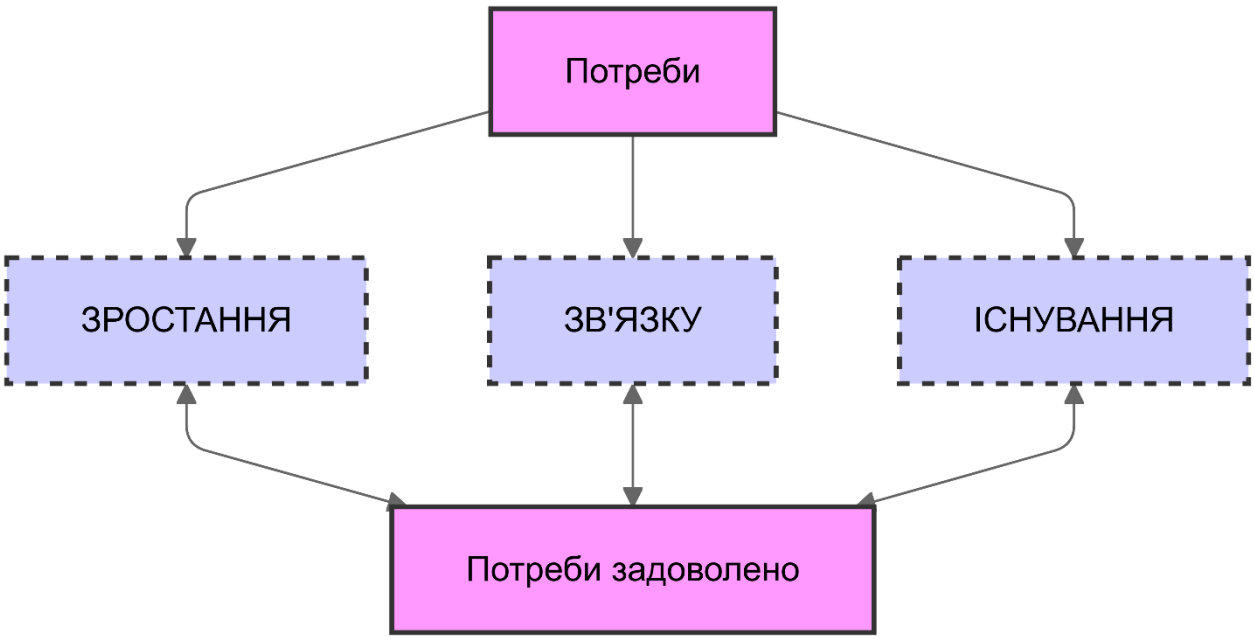


Рисунок 1.2. Схематична модель теорії К. Альдерфера

Теорії «X», «Y», «Z» Д. Мак-Грегора. За теорією «X» люди з усіх сил уникають роботи та відповідальності, мають потреби захищеності, тоді стимулювати їх до праці можуть лише контроль та погрози. Теорія «X» описує песимістичний погляд на природу людини. За теорією «Y» інколи люди хочуть

відповідальності, тоді відбувається орієнтація на потреби вищого порядку (причетності, наявності високих цілей, автономії та самовираження). Теорія «Y» є більш оптимістичною та передбачає, що люди можуть бути внутрішньо мотивовані до праці. Теорія «Z» є ще більш оптимістичнішою, заохочує співпрацю, лояльність і спільну відповідальність за результат [10].

Теорія очікувань В. Врума побудована на очікуванні події, вона наголошує на важливості трьох зв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення винагородою). Людина мотивована до праці, якщо вона вірить, що її зусилля приведуть до бажаних результатів, результати будуть винагороджені, а винагорода буде цінною для неї [2].

В теорії справедливості С. Адамса люди суб'єктивно зіставляють свої винагороди та затрачені зусилля, а також винагороди інших виконавців аналогічної роботи [20]. Якщо людина відчуває несправедливість, її мотивація до праці знижується.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера побудована на моделі, що відображена на рис. 1.3. Вона враховує цінність винагород, сприйняття зв'язку «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

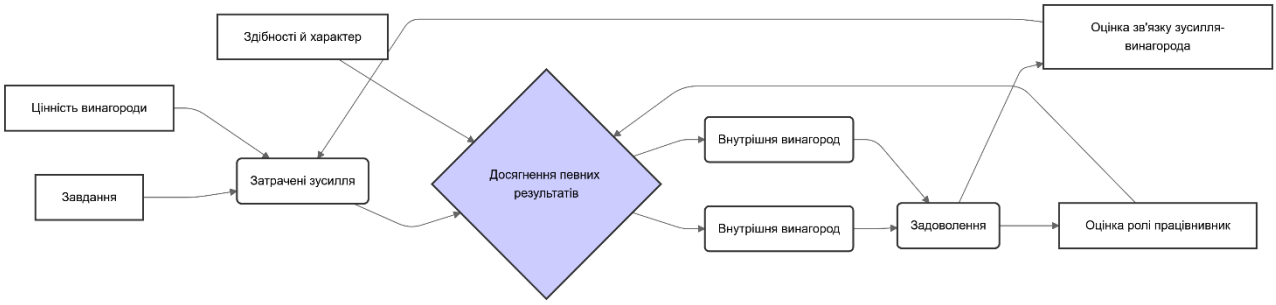


Рисунок 1.3. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Дж. Аткінсон в його теорії результативності валентності визначає успіх, реалізацію здібностей, мотивацію діяльності залежними від прагнень досягти успіху або уникнути негативної оцінки. Люди з високою потребою в досягненні успіху, як правило, більш мотивовані до праці.

Теорія спільного управління: активність в житті організації і контакти з колегами підвищують задоволеність роботою, тому працюють більш якісно та

продуктивно. Мета теорії полягає в підвищенні рівня задоволення роботою, що провокує досягнення іншої цілі – зростання ефективності організації. Для застосування цієї теорії треба тільки відповідна організація роботи [19]. Залучення працівників до прийняття рішень та надання їм більшої автономії може значно підвищити їхню мотивацію.

Найбільш дієвими на сьогоднішній день є процесуальні теорії очікування і теорії справедливості. Згідно з теорією очікування (В. Врум), співробітник докладатиме певних зусиль лише тоді, коли він буде впевнений, що досягнутий ним результат буде відповідним чином винагороджений. Тому, перш ніж розподіляти важливі завдання між співробітниками, керівник має проаналізувати їхні потреби й очікування, а також переконати їх в реальності отримання винагороди. Додатково, керівник повинен усвідомлювати, що в межах теорії справедливості (С. Адамс), співробітникові завжди здаватиметься, що його внесок у загальну справу підприємства більший, ніж внесок співробітників, які виконують аналогічну роботу, проте, отримувана ним винагорода, на його думку, менша.

Серед мотиваторів праці сучасного періоду розвитку варто виділити наступні: заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки), заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки), заробітна плата реальна – підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати, страхування життя, відрахування в пенсійний фонд, програми медичного обслуговування, мотивування вільним часом, оплата тимчасової непрацездатності, програми з пільг та компенсацій, програми навчання персонаду, мотивування, що засноване на суспільному визнанні, трудове або організаційне мотивування, участь в акціонерному капіталі, організація харчування, оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні власного транспорту, плани додаткових виплат, бонуси, консультативні служби, програми житлового обслуговування, програми, пов’язані з вихованням і навчанням дітей [27].

Для усунення відчуття несправедливості система мотивації повинна бути прозорою. Працівники повинні знати, що за високу якість роботи, ініціативу та творчий підхід вони отримають винагороду у вигляді премії, надбавки або додаткових днів відпустки. Чіткі критерії оцінки та система винагород важливі для ефективної мотивації.

Сучасному керівнику необхідно враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства, одним з яких є проблема мотивації. При формуванні оптимальної системи мотивації необхідно використовувати класичні теорії мотивації, адаптуючи їх до сучасних реалій, і враховувати менталітет українського народу. Беручи до уваги нинішню ситуацію в Україні та розглядаючи особливості економічного і функціонального розвитку її структур, можна дійти висновку, що час мотивації, заснованої лише на грошовому заохоченні, поступово відходить у минуле. Потрібно шукати нові, комплексні підходи до мотивації, які б враховували як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, а також індивідуально-психологічні особливості співробітників.

Висновки до розділу 1

1. На основі проведеного теоретичного аналізу встановлено, що мотиваційна сфера особистості є складним комплексним утворенням, що включає різноманітні компоненти: потреби, мотиви, цілі, інтереси та ціннісні орієнтації. Визначено, що мотивація як феномен трактується науковцями з різних позицій: як сукупність чинників поведінки, як процес психічної регуляції діяльності, та як динамічна взаємодія особистості з середовищем. Особливу роль у розумінні мотиваційної сфери відіграє теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка структурує потреби від базових фізіологічних до потреб самореалізації.
2. Дослідження показало, що основними механізмами функціонування мотиваційної сфери є механізми зумовлення, мотиваційної фіксації та саморегуляції. Важливими параметрами спонукальної сфери

виступають її розвиток, гнучкість, структурованість та ієрархічність. Встановлено тісний взаємозв’язок між мотиваційною сферою особистості та системою цінностей, де ціннісні орієнтації виступають як відображення життєвих цілей та світоглядних орієнтирів, формуючи різні типи спрямованості особистості: егоцентричний, групоцентричний, просоціальний та духовний.

3. Виявлено, що мотиваційна сфера співробітників організації характеризується складною взаємодією різних теоретичних підходів до мотивації праці, серед яких виділяються змістовні (теорії А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга) та процесуальні (теорії В. Врума, С. Адамса, Л. Портера і Е. Лоулера) теорії. Встановлено, що сучасні підходи до мотивації працівників повинні враховувати не лише матеріальні стимули, але й широкий спектр нематеріальних факторів, включаючи можливості професійного розвитку, визнання досягнень, залучення до прийняття рішень та створення сприятливого організаційного середовища

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз мотиваційної сфери особистості співробітників демонструє комплексність та багатоаспектність даного феномену. Ефективність мотивації персоналу залежить від врахування взаємодії різних рівнів потреб, механізмів мотивації та індивідуально-психологічних особливостей працівників. При цьому особливо важливим є розуміння необхідності створення збалансованої системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує особистісні цінності та професійні прагнення співробітників.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ СПІВРОБІТНИКІВ СЛУЖБИ У СПРАВАХ ДІТЕЙ ТА СІМ'Ї ІРПІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організація та добір методологій дослідження

Емпіричне дослідження мотиваційної сфери співробітників Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради було проведено з метою виявлення психологічних умов підвищення мотивації працівників та розробки на цій основі практичних рекомендацій щодо оптимізації мотиваційного менеджменту в організації. Дослідження проводилося протягом 2023-2024 років та охоплювало репрезентативну вибірку співробітників різних організаційних рівнів. Загальна кількість респондентів склала 56 осіб, з них 28 жінок (82,1%) та 8 чоловіків (17,9%), що відображає типовий гендерний розподіл (рис. 2.1) для установ соціальної сфери. Віковий діапазон учасників дослідження – від 25 до 55 років, що забезпечило представленість різних вікових груп професійно активного населення. Важливим критерієм формування вибірки став професійний стаж роботи в організації, який варіювався від 1 до 15 років, що дозволило врахувати думки як досвідчених працівників, так і відносно нових співробітників. Структура вибірки за посадовим розподілом (рис. 2.2) включала керівників відділів (6 осіб, 10,7%), спеціалістів (34 особи, 60,7%) та технічний персонал (16 осіб, 28,6%), що відповідає типовій організаційній структурі установи даного профілю.



Рисунок 2.1. Гендерний розподіл



Рисунок 2.2. Посадовий розподіл

Для забезпечення комплексного підходу до вивчення мотиваційної сфери співробітників було обрано три взаємодоповнюючі психодіагностичні методики, кожна з яких дозволяє дослідити специфічні аспекти мотивації професійної

діяльності. Першим інструментом стала методика «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман, адаптація В.П. Чудакової) [6] (Додаток А), яка дозволяє виявити устійні тенденції особистості: загальну та творчу активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту та соціального статусу, підтримання життєзабезпечення. Особливу цінність даної методики становить можливість побудови індивідуального мотиваційного профілю, що відображає співвідношення різних мотиваційних тенденцій у структурі особистості. Методика складається з 14 тверджень, які оцінюються за 8 варіантами відповідей, що дозволяє отримати достатньо диференційовану картину мотиваційної сфери особистості.

Другим важливим діагностичним інструментом був обраний тест-опитувальник «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана) [18] (Додаток Б), який базується на концепції внутрішньої та зовнішньої мотивації. Цей інструмент дозволяє визначити мотиваційний комплекс особистості через співвідношення трьох видів мотивації: внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ). Особлива цінність даної методики полягає в можливості оцінити не лише домінуючий тип мотивації, але й ступінь оптимальності всього мотиваційного комплексу працівника. Методика дозволяє виявити, наскільки для працівника значима сама професійна діяльність (внутрішня мотивація), якою мірою він прагне до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту роботи (зовнішня мотивація), таких як соціальний престиж, заробітна плата, кар’єрне зростання. Важливо відзначити, що дана методика дозволяє диференціювати зовнішню мотивацію на позитивну (прагнення до досягнення успіху) та негативну (прагнення уникнення невдач), що має особливе значення для розуміння психологічних механізмів професійної мотивації.

Третьою методикою, включеною до діагностичного комплексу, стала «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері» (О. Ф. Потьомкіна) [40] (Додаток В). З широкого спектру шкал даної методики для нашого дослідження були обрані дві ключові шкали:

«альтруїзм – егоїзм» та «процес – результат», що дозволило дослідити важливі аспекти мотиваційної спрямованості особистості в контексті професійної діяльності. Шкала «альтруїзм – егоїзм» дає можливість оцінити соціальну спрямованість мотивації працівників, що особливо важливо для співробітників соціальної сфери, де здатність до альтруїстичної поведінки є професійно значущою якістю. Шкала «процес – результат» дозволяє визначити домінуючу орієнтацію працівника: на процес виконання професійних обов'язків чи на досягнення конкретних результатів. Така інформація є надзвичайно цінною для оптимізації систем мотивації та організації робочого процесу.

Процедура проведення дослідження була організована в три послідовні етапи, кожен з яких мав свої специфічні завдання та методичні особливості. На першому, підготовчому етапі (вересень-жовтень 2023 року) було проведено теоретичний аналіз проблеми, сформульовано гіпотезу дослідження, визначено методологічний інструментарій та здійснено попередні організаційні заходи. Особлива увага на цьому етапі приділялася встановленню контакту з керівництвом організації, роз'ясненню мети та завдань дослідження, узгодженню графіку проведення діагностичних процедур. Важливим аспектом підготовчого етапу стало проведення інформаційної роботи з потенційними учасниками дослідження, спрямованої на формування позитивної мотивації до участі в дослідженні та розуміння його практичної значущості для оптимізації робочого процесу.

Другий етап дослідження (листопад 2023 року – січень 2024 року) був присвячений безпосередньому збору емпіричних даних. Діагностичні процедури проводилися в робочий час за попередньо узгодженим з керівництвом графіком, що дозволило мінімізувати вплив дослідження на робочий процес. Тестування проводилося в груповій формі в спеціально відведеному приміщенні, що відповідало всім необхідним вимогам (достатня освітленість, відсутність сторонніх шумів, комфортна температура, наявність робочих місць для всіх учасників). Для забезпечення достовірності результатів особлива увага приділялася створенню сприятливої психологічної атмосфери та дотриманню

принципу конфіденційності. Учасникам було надано детальні інструкції щодо заповнення опитувальників, роз'яснено формат відповідей та критерії оцінювання. Важливо відзначити, що всі методики проводилися в один день для кожної групи учасників, що дозволило отримати цілісну картину мотиваційної сфери кожного респондента.

Порядок проведення діагностичних процедур був наступним: спочатку учасники заповнювали бланк методики «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман), що займало приблизно 20-25 хвилин. Після короткої перерви (5-10 хвилин) проводилося тестування за методикою «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір), яке тривало 10-15 хвилин. Завершувала діагностичну сесію методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» (О.Ф. Потьомкіна), на виконання якої відводилося 15-20 хвилин. Загальна тривалість діагностичної сесії не перевищувала 1,5 години, що дозволило уникнути втоми респондентів та зберегти високу якість отриманих даних.

Третій, завершальний етап дослідження (лютий-березень 2024 року) був присвячений обробці та аналізу отриманих емпіричних даних. Обробка результатів здійснювалася відповідно до ключів та інструкцій, передбачених авторами методик. По методиці «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман) обробка даних проводилася за сімома основними шкалами: «підтримка життєдіяльності», «комфорт», «соціальний статус», «спілкування», «загальна активність», «творча активність» та «суспільна корисність». Для кожного респондента підраховувалася сума балів за кожною шкалою, що дозволило побудувати індивідуальні мотиваційні профілі. На основі отриманих даних було проведено якісний аналіз переважаючих мотиваційних тенденцій у досліджуваній групі.

При обробці результатів тесту-опитувальника «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір) для кожного учасника розраховувалися показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ). На основі співвідношення цих

показників визначався тип мотиваційного комплексу кожного працівника. Особлива увага приділялася виявленню оптимальних мотиваційних комплексів (ВМ > ЗПМ > ЗНМ та ВМ = ЗПМ > ЗНМ) та аналізу їх представленості у досліджуваній групі. Також проводився якісний аналіз ступеня вираженості кожного виду мотивації у загальній структурі мотиваційного комплексу.

Обробка даних методики «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» (О.Ф. Потьомкіна) здійснювалася окремо за двома обраними шкалами. За шкалою «альтруїзм – егоїзм» підраховувалася загальна сума балів для кожного респондента, що дозволило визначити домінуючу установку. Аналогічним чином оброблялися результати за шкалою «процес – результат». Отримані дані були проаналізовані з точки зору переважання тієї чи іншої установки у досліджуваній групі та їх зв’язку з професійною специфікою організації.

Результати за всіма методиками були систематизовані у формі таблиць та діаграм, що дозволило наочно представити основні тенденції у мотиваційній сфері співробітників. Особлива увага приділялася якісному аналізу отриманих даних, виявленню типових особливостей мотивації працівників різних організаційних рівнів та пошуку можливих шляхів оптимізації мотиваційного менеджменту в організації.

2.2. Аналіз мотиваційної сфери співробітників організації

Теоретико-методологічною основою нашого дослідження мотиваційної сфери співробітників Служби у справах дітей та сім’ї Ірпінської міської ради стали провідні теорії мотивації, які дозволяють комплексно розглянути проблему професійної мотивації. Зокрема, було використано положення змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, яка дозволяє проаналізувати базові потреби співробітників та їх вплив на трудову мотивацію; двофакторної теорії Ф. Герцберга, що розкриває взаємодію гігієнічних факторів та мотиваторів у професійній діяльності. Також важливим теоретичним

підґрунтям стала теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, особливо в контексті аналізу потреби в досягненнях та афіліації, що особливо актуально для працівників соціальної сфери.

Перш ніж перейти до представлення результатів дослідження, варто окреслити очікувані результати, які були сформульовані на основі теоретичного аналізу проблеми та специфіки досліджуваної організації:

- Очікується переважання просоціальної спрямованості мотивації у співробітників, враховуючи специфіку їхньої професійної діяльності.
- Передбачається наявність оптимального мотиваційного комплексу (ВМ > ЗПМ > ЗНМ) у більшості співробітників.
- Очікується виявлення значущості як матеріальних, так і нематеріальних мотиваторів, з певним переважанням останніх.
- Передбачається наявність відмінностей у мотиваційних профілях співробітників різних організаційних рівнів.

Розпочнемо аналіз отриманих результатів з розгляду даних методики «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман). У таблиці 2.1 представлено розподіл показників за основними шкалами методики.

Таблиця 2.1. Показники мотиваційної структури особистості співробітників

ШКАЛА	СЕРЕДНІЙ ПОКАЗНИК	СТАНДАРТНЕ ВІДХИЛЕННЯ	% ВИСОКОГО РІВНЯ
Підтримка життєдіяльності	62.4	8.2	45.2%
Комфорт	58.7	7.9	41.8%
Соціальний статус	71.2	9.1	64.3%
Спілкування	75.8	8.5	69.7%
Загальна активність	66.9	8.8	52.4%
Творча активність	64.3	9.3	48.9%
Суспільна корисність	78.6	7.8	72.1%

Як видно з таблиці 2.1, найвищі показники спостерігаються за шкалами «Суспільна корисність» (78.6) та «Спілкування» (75.8), що відповідає специфіці професійної діяльності співробітників соціальної служби. Високі показники за цими шкалами демонструють 72.1% та 69.7% респондентів відповідно. Також достатньо високі показники зафіксовано за шкалою «Соціальний статус» (71.2), що може свідчити про значущість професійного визнання та кар'єрного зростання для співробітників.

Для більш наочного представлення структури мотиваційного профілю співробітників розглянемо графічне відображення середніх показників за всіма шкалами методики (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Мотиваційний профіль співробітників організації

Як видно з рис. 2.3, мотиваційний профіль співробітників організації характеризується певною нерівномірністю. Найвищі показники спостерігаються за шкалами «Суспільна корисність» (78.6) та «Спілкування» (75.8), що свідчить про виражену просоціальну спрямованість мотивації працівників та їх

орієнтацію на міжособистісну взаємодію і цілком відповідає специфіці роботи в соціальній службі, де ключовими аспектами діяльності є допомога людям та комунікація з клієнтами.

Досить високі показники за шкалою «Соціальний статус» (71.2) вказують на значущість для співробітників професійного визнання та можливостей кар'єрного зростання. Середній рівень показників за шкалами «Загальна активність» (66.9) та «Творча активність» (64.3) може свідчити про наявність певного потенціалу для розвитку ініціативності та креативності в професійній діяльності.

Найнижчі показники зафіксовано за шкалами «Підтримка життєдіяльності» (62.4) та «Комфорт» (58.7), що може вказувати на відносно меншу значущість для співробітників матеріальних аспектів роботи та комфортних умов праці порівняно з її змістовними характеристиками й може бути пов'язано як з високою внутрішньою мотивацією працівників, так і з певною адаптацією до наявних умов праці.

Перейдемо до аналізу результатів другої методики – тесту-опитувальника «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана). На рисунку 2.4 представлено розподіл типів мотиваційних комплексів серед співробітників організації.

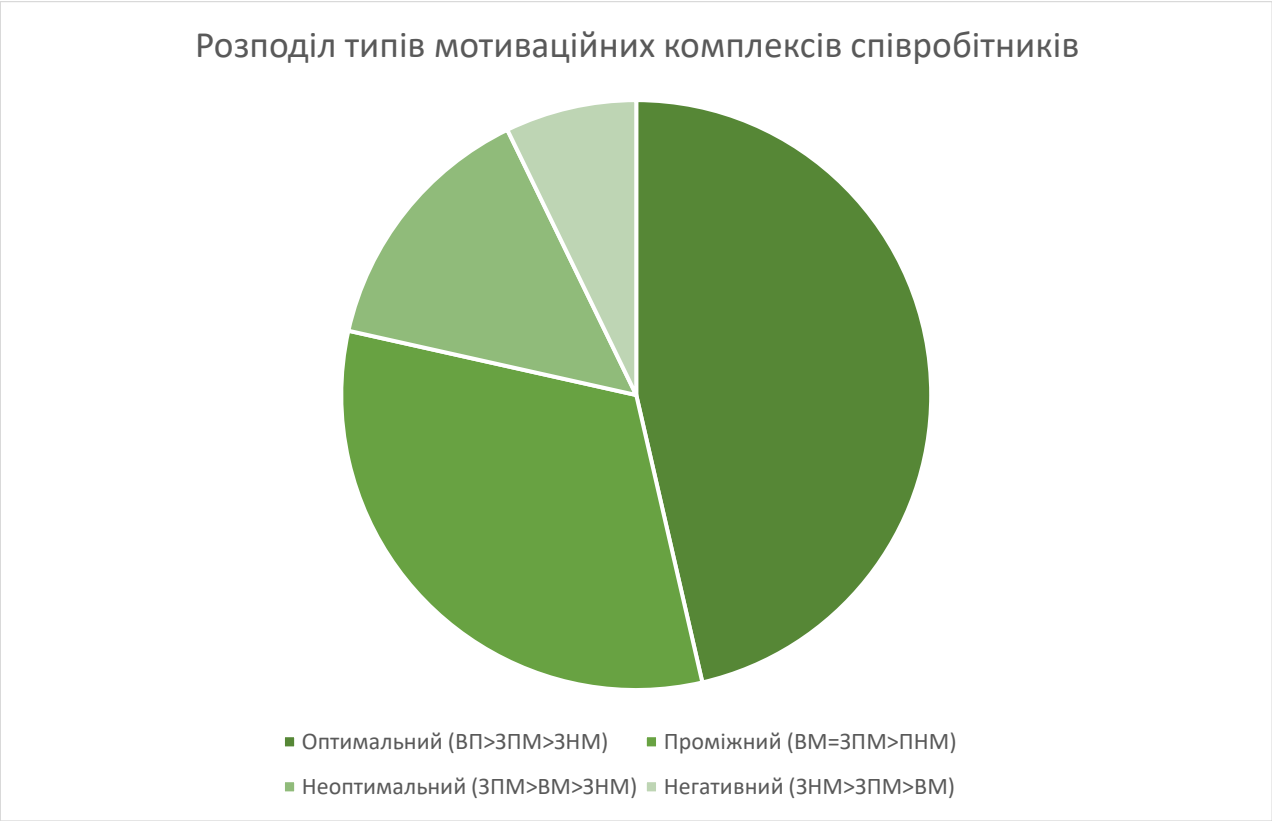


Рисунок 2.4. Розподіл типів мотиваційних комплексів співробітників

Аналіз результатів дослідження за методикою К. Замфір показав переважання оптимальних мотиваційних комплексів серед співробітників організації. Як видно з рис. 2.4, у 46.4% респондентів (26 осіб) виявлено оптимальний мотиваційний комплекс (ВМ>ЗПМ>ЗНМ), що свідчить про домінування внутрішньої мотивації над зовнішньою. Такі працівники орієнтовані на сам зміст професійної діяльності, отримують задоволення від процесу та результатів роботи.

У 32.1% досліджуваних (18 осіб) виявлено проміжний мотиваційний комплекс (ВМ=ЗПМ>ЗНМ), де внутрішня мотивація та зовнішня позитивна мотивація представлені приблизно однаково, який також можна вважати досить сприятливим поєднанням, оскільки зовнішня негативна мотивація не є домінуючою.

Неоптимальний мотиваційний комплекс (ЗПМ>ВМ>ЗНМ) виявлено у 14.3% респондентів (8 осіб). У цих працівників переважають зовнішні позитивні мотиви, такі як прагнення до матеріальної винагороди та кар’єрного зростання.

Найменш сприятливий, негативний мотиваційний комплекс (ЗНМ>ЗПМ>ВМ) зафіксовано у 7.2% досліджуваних (4 особи). У цих співробітників домінують мотиви уникнення критики, можливих покарань чи неприємностей.

Середні показники за всією вибіркою склали: внутрішня мотивація (ВМ) – 4.2 бали, зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ) – 3.8 бали, зовнішня негативна мотивація (ЗНМ) – 2.5 бали. Такі результати можна вважати сприятливими для ефективної професійної діяльності.

Перейдемо до аналізу результатів третьої методики – «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» (О.Ф. Потьомкіна). На рисунку 2.5 та рисунку 2.6 представлено розподіл показників за шкалами «альтруїзм-егоїзм» та «процес-результат».

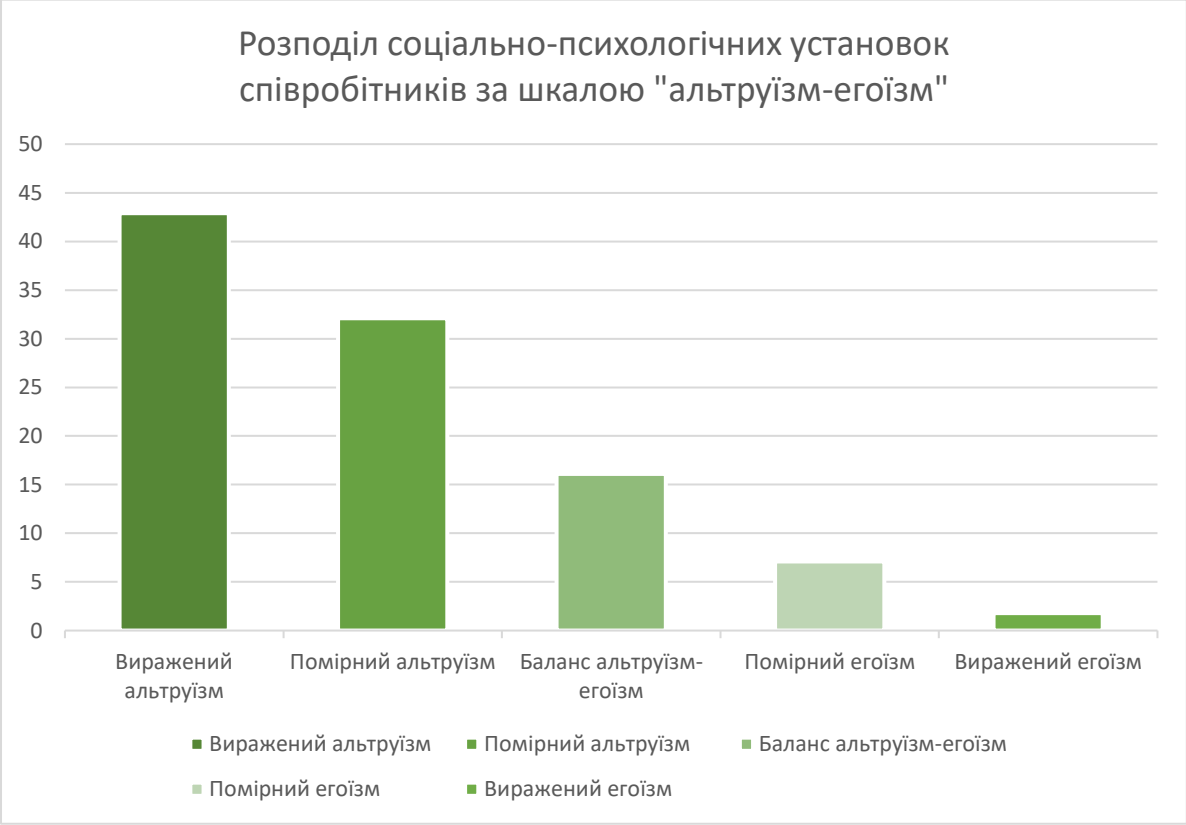


Рисунок 2.5. Розподіл соціально-психологічних установок співробітників за шкалою «альтруїзм-егоїзм»

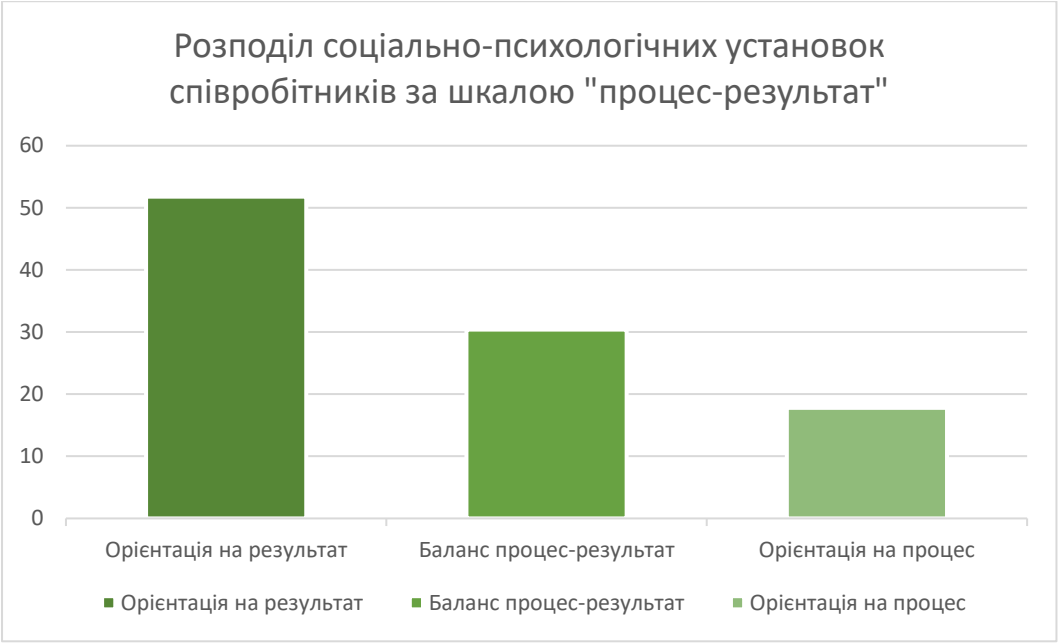


Рисунок 2.6. Розподіл соціально-психологічних установок співробітників за шкалою «процес-результат»

Результати дослідження за методикою О.Ф. Потьомкіної виявили цікаві закономірності в соціально-психологічних установках співробітників організації. Як видно з рис. 2.5 – рис. 2.6, за шкалою «альтруїзм-егоїзм» спостерігається виражене домінування альтруїстичної спрямованості: 42.9% респондентів (24 особи) демонструють виражений альтруїзм, 32.1% (18 осіб) – помірний альтруїзм. Баланс альтруїстичних та егоїстичних тенденцій виявлено у 16.1% досліджуваних (9 осіб). Егоїстична спрямованість представлена значно менше: помірний егоїзм характерний для 7.1% співробітників (4 особи), а виражений егоїзм – лише для 1.8% (1 особа).

За шкалою «процес-результат» виявлено переважання орієнтації на результат – 51.8% респондентів (29 осіб) демонструють чітку спрямованість на досягнення конкретних результатів у своїй діяльності. Збалансована орієнтація, коли однаково важливі як процес, так і результат діяльності, характерна для 30.4% співробітників (17 осіб). Орієнтація переважно на процес виявлена у 17.8% досліджуваних (10 осіб).

Такі результати вказують на сприятливе поєднання соціально-психологічних установок у колективі: домінування альтруїстичної

спрямованості відповідає специфіці роботи в соціальній службі та сприяє ефективному виконанню професійних обов'язків, пов'язаних з допомогою іншим людям. При цьому переважання орієнтації на результат свідчить про прагнення співробітників досягати конкретних цілей у своїй роботі та отримувати відчутні результати своєї діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна виділити кілька ключових тенденцій у мотиваційній сфері співробітників Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради. По-перше, спостерігається чітка просоціальна спрямованість мотивації, що проявляється у високих показниках за шкалами «Суспільна корисність» (78.6) та «Спілкування» (75.8) за методикою Мільмана, а також у переважанні альтруїстичних установок (сумарно 75% респондентів демонструють виражений та помірний альтруїзм) за методикою Потьомкіної.

Для більш структурованого представлення виявлених тенденцій розглянемо узагальнену таблицю результатів дослідження за всіма методиками (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. Узагальнена таблиця результатів дослідження за всіма методиками

АСПЕКТ МОТИВАЦІЇ	**ВИЯВЛЕНІ ТЕНДЕНЦІЇ**	**КІЛЬКІСНІ ПОКАЗНИКИ**
Домінуючі мотиви	Суспільна корисність Спілкування Соціальний статус	78.6 балів 75.8 балів 71.2 балів
Мотиваційні комплекси	Переважання оптимальних комплексів (ВМ>ЗПМ>ЗНМ)	46.4% співробітників
Соціальні установки	Домінування альтруїстичної спрямованості	75% співробітників
Процесуально-результативна орієнтація	Переважання орієнтації на результат	51.8% співробітників
Внутрішня мотивація	Високий рівень внутрішньої мотивації	Середній показник 4.2 бали
Зовнішня мотивація	Помірний рівень ЗПМ Низький рівень ЗНМ	ЗПМ: 3.8 балів ЗНМ: 2.5 балів

На основі представлених у таблиці 2.2 даних можна виділити ключові характеристики мотиваційної сфери співробітників організації:

1. Сформованість оптимальної структури мотивації, що проявляється у переважанні внутрішньої мотивації (середній показник 4.2) над зовнішньою позитивною (3.8) та зовнішньою негативною (2.5) мотивацією.
2. Виражену просоціальну спрямованість, що підтверджується як високими показниками за шкалою «Суспільна корисність» (78.6), так і домінуванням альтруїстичних установок у 75% співробітників.
3. Орієнтацію на досягнення конкретних результатів у професійній діяльності, що демонструють 51.8% співробітників при збереженні уваги до процесуальних аспектів роботи.
4. Значущість соціальних аспектів професійної діяльності, що відображається у високих показниках за шкалами «Спілкування» (75.8) та «Соціальний статус» (71.2).
5. Відносно меншу значущість матеріальних аспектів роботи, що проявляється у нижчих показниках за шкалами «Підтримка життєдіяльності» (62.4) та «Комфорт» (58.7).

Такі результати свідчать про загалом сприятливу мотиваційну структуру в колективі, що створює добре підґрунтя для ефективної професійної діяльності. Водночас виявлені особливості вказують на необхідність диференційованого підходу до мотивації співробітників з урахуванням їх індивідуальних мотиваційних профілів та соціально-психологічних установок.

Для більш детального розуміння специфіки мотивації різних категорій співробітників проаналізуємо особливості мотиваційних профілів відповідно до їх посадового рівня в організації. Розглянемо порівняльні дані за методикою Мільмана для трьох категорій працівників: керівники відділів, спеціалісти та технічний персонал (рис. 2.7).

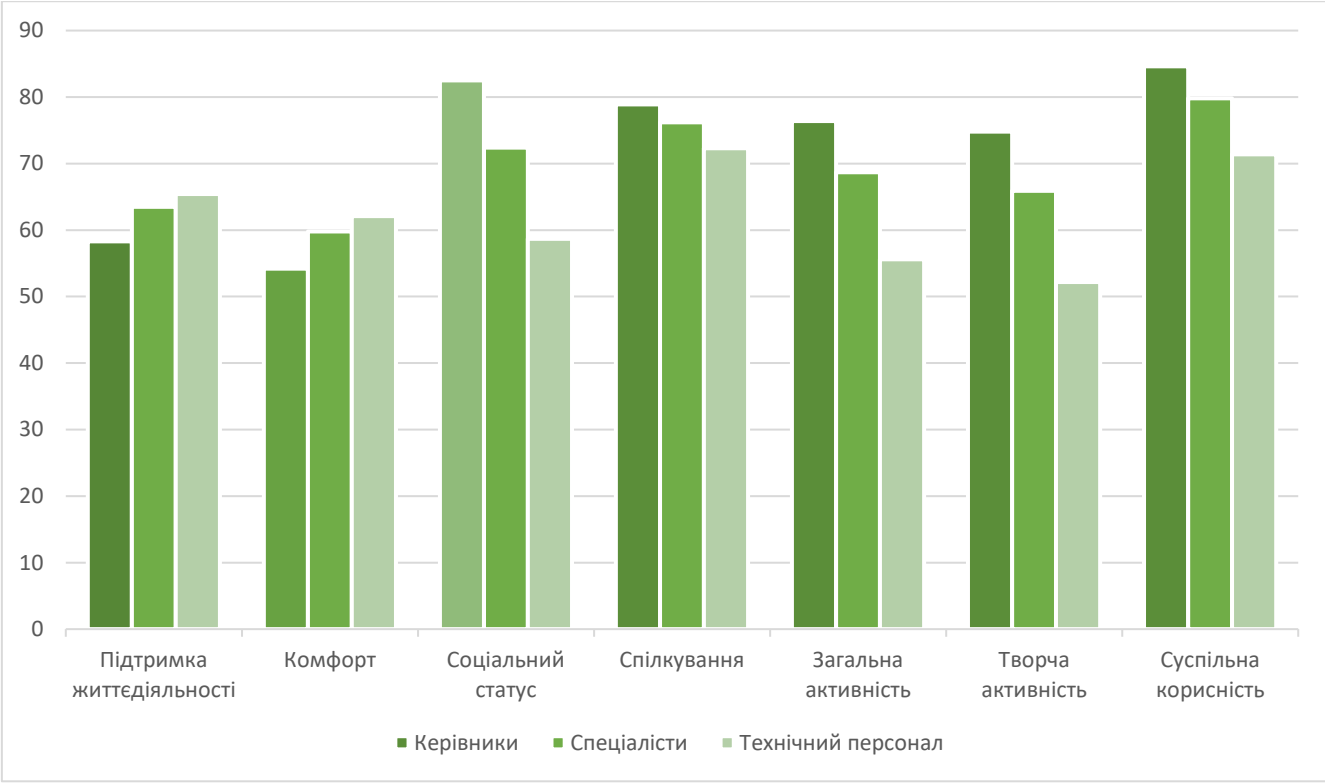


Рисунок 2.7. Порівняльний аналіз мотиваційних профілів за посадовими категоріями

Як видно з рис. 2.7, існують суттєві відмінності в мотиваційних профілях працівників різних посадових категорій. Керівники відділів демонструють найвищі показники за шкалами «Суспільна корисність» (84.6), «Соціальний статус» (82.5) та «Спілкування» (78.9), що відображає їх орієнтацію на соціально значущі аспекти діяльності та прагнення до професійного визнання. Також у керівників спостерігаються високі показники «Загальної активності» (76.4) та «Творчої активності» (74.8), що вказує на їх готовність до інноваційної діяльності та прийняття складних рішень.

Спеціалісти показують більш збалансований профіль з помірно високими показниками за всіма шкалами. У них також домінує «Суспільна корисність» (79.8) та «Спілкування» (76.2), але менш виражені показники «Соціального статусу» (72.4) порівняно з керівниками. При цьому у спеціалістів дещо вищі показники за шкалами «Підтримка життєдіяльності» (63.5) та «Комфорт» (59.8), що може свідчити про більшу значущість для них матеріальних аспектів роботи.

Технічний персонал демонструє найнижчі показники за шкалами «Творча активність» (52.2) та «Загальна активність» (55.6), що може бути пов’язано зі специфікою їхніх професійних обов’язків. Водночас у них спостерігаються найвищі показники за шкалами «Підтримка життєдіяльності» (65.4) та «Комфорт» (62.1), що вказує на пріоритетність для них базових потреб та умов праці.

Для більш глибокого розуміння особливостей мотивації різних категорій співробітників розглянемо розподіл мотиваційних комплексів (за методикою К. Замфір) та соціально-психологічних установок (за методикою О.Ф. Потьомкіної) в кожній посадовій групі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. Порівняльний аналіз мотиваційних характеристик за посадовими категоріями

ХАРАКТЕРИСТИКИ МОТИВАЦІЇ	**КЕРІВНИКИ ВІДДІЛІВ (N=6)**	**СПЕЦІАЛІСТИ (N=34)**	**ТЕХНІЧНИЙ ПЕРСОНАЛ (N=16)**
Мотиваційні комплекси (% співробітників)			
Оптимальний (ВМ>ЗПМ>ЗНМ)	66.7%	47.1%	31.3%
Проміжний (ВМ=ЗПМ>ЗНМ)	33.3%	35.3%	25.0%
Неоптимальний (ЗПМ>ВМ>ЗНМ)	0%	11.8%	31.3%
Негативний (ЗНМ>ЗПМ>ВМ)	0%	5.8%	12.4%
Соціально-психологічні установки (середні показники)			
Альтруїзм	16.8	14.2	11.5
Орієнтація на результат	17.2	15.8	13.4

Як видно з таблиці 2.3, існують суттєві відмінності у мотиваційних характеристиках різних категорій співробітників. Керівники відділів демонструють найбільш оптимальну структуру мотивації: у 66.7% з них виявлено оптимальний мотиваційний комплекс (ВМ>ЗПМ>ЗНМ), а у решти 33.3% – проміжний варіант (ВМ=ЗПМ>ЗНМ). Неоптимальні та негативні мотиваційні комплекси у керівників відсутні. Також керівники показують

найвищі середні показники за шкалами альтруїзму (16.8) та орієнтації на результат (17.2).

Спеціалісти демонструють більш різноманітну картину мотиваційних комплексів. Хоча оптимальний та проміжний комплекси все ще переважають (47.1% та 35.3% відповідно), у частини спеціалістів виявлено неоптимальні (11.8%) та негативні (5.8%) комплекси. Показники альтруїзму (14.2) та орієнтації на результат (15.8) у спеціалістів дещо нижчі, ніж у керівників, але все ж залишаються на достатньо високому рівні.

У технічного персоналу спостерігається найменш сприятлива структура мотивації: оптимальний мотиваційний комплекс виявлено лише у 31.3% співробітників, така ж частка має неоптимальний комплекс, а 12.4% демонструють негативний мотиваційний комплекс. Показники альтруїзму (11.5) та орієнтації на результат (13.4) у цієї категорії працівників найнижчі.

Висновки до розділу 2

1. На основі комплексного емпіричного дослідження, проведеного протягом 2023-2024 років із залученням 56 співробітників Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради, було застосовано три взаємодоповнюючі психодіагностичні методики: «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман), «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір) та «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» (О.Ф. Потьомкіна). Організація дослідження включала три послідовні етапи: підготовчий (вересень-жовтень 2023), збір емпіричних даних (листопад 2023 – січень 2024) та аналітичний (лютий-березень 2024), що забезпечило системність та достовірність отриманих результатів.
2. В результаті проведеного дослідження виявлено, що мотиваційна сфера співробітників характеризується домінуванням просоціальної спрямованості, що підтверджується високими показниками за шкалами

«Суспільна корисність» (78.6) та «Спілкування» (75.8). У 46.4% респондентів виявлено оптимальний мотиваційний комплекс (ВМ>ЗПМ>ЗНМ), що свідчить про переважання внутрішньої мотивації. Встановлено значні відмінності у мотиваційних профілях різних категорій працівників: керівники демонструють найвищі показники за шкалами «Суспільна корисність» (84.6) та «Соціальний статус» (82.5), тоді як у технічного персоналу спостерігаються вищі показники за шкалами «Підтримка життєдіяльності» (65.4) та «Комфорт» (62.1).

Таким чином, емпіричне дослідження виявило загалом сприятливу структуру мотивації в колективі, з переважанням внутрішньої мотивації та просоціальної спрямованості, що створює добре підґрунтя для ефективної професійної діяльності. Водночас виявлені відмінності у мотиваційних профілях різних категорій співробітників вказують на необхідність диференційованого підходу до мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Напрями удосконалення механізмів підвищення рівня мотивації працівників

На основі проведеного дослідження мотиваційної сфери співробітників Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради можна визначити кілька ключових напрямів удосконалення механізмів підвищення рівня мотивації працівників. Важливо відзначити, що виявлені в ході дослідження особливості мотивації (домінування просоціальної спрямованості, переважання внутрішньої мотивації у значної частини співробітників, високі показники орієнтації на результат) створюють сприятливе підґрунтя для впровадження комплексної системи мотиваційного менеджменту.

Першим стратегічним напрямом удосконалення механізмів мотивації має стати диференційований підхід до різних категорій співробітників. Результати дослідження показали суттєві відмінності у мотиваційних профілях керівників, спеціалістів та технічного персоналу, що вимагає розробки специфічних мотиваційних інструментів для кожної категорії. Для керівників, які демонструють високі показники за шкалами «Суспільна корисність» (84.6) та «Соціальний статус» (82.5), доцільно розробити систему мотивації, орієнтовану на задоволення потреб у професійному визнанні та самореалізації. Для спеціалістів, у яких виявлено збалансований мотиваційний профіль з помірно високими показниками за всіма шкалами, необхідно створити комплексну систему мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Для технічного персоналу, який демонструє вищі показники за шкалами «Підтримка життєдіяльності» (65.4) та «Комфорт» (62.1), першочергову увагу слід приділити забезпеченню базових потреб та покращенню умов праці.

Другим важливим напрямом є розвиток системи професійного зростання та кар'єрного просування. Враховуючи, що 46.4% співробітників мають оптимальний мотиваційний комплекс з домінуванням внутрішньої мотивації, а 51.8% орієнтовані на досягнення результату, важливо створити умови для реалізації їхнього професійного потенціалу, що може включати:

- Розробку індивідуальних планів професійного розвитку.
- Створення системи внутрішньоорганізаційного навчання.
- Впровадження механізмів горизонтальної та вертикальної кар'єрної мобільності.
- Організацію системи наставництва та обміну досвідом.
- Запровадження проєктних форм роботи для розширення професійних компетенцій.

Третім напрямом має стати вдосконалення системи соціально-психологічної підтримки співробітників. Враховуючи високі показники альтруїстичної спрямованості (75% співробітників демонструють виражений та помірний альтруїзм) та значущість соціальних аспектів роботи (високі показники за шкалою «Спілкування»), важливо розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на підтримку та співпрацю, що передбачає:

- Створення системи психологічного супроводу професійної діяльності.
- Організацію заходів з командоутворення та розвитку корпоративної культури.
- Впровадження практик визнання професійних досягнень.
- Розвиток системи неформальної комунікації та обміну досвідом.
- Організацію заходів, спрямованих на профілактику професійного вигорання.

Четвертим стратегічним напрямом повинно стати вдосконалення системи матеріального стимулювання. Хоча результати дослідження показали, що матеріальні аспекти не є домінуючими в мотиваційній структурі більшості

співробітників, важливість цього фактору не можна недооцінювати, особливо для технічного персоналу, який демонструє вищі показники за шкалою «Підтримка життєдіяльності». Система матеріального стимулювання має включати:

1. Диференційовану систему преміювання:
    - Розробка чітких критеріїв оцінки ефективності роботи для кожної категорії співробітників.
    - Впровадження системи додаткових виплат за особливі досягнення та понаднормову роботу.
    - Створення механізму преміювання за інноваційні пропозиції та оптимізацію робочих процесів.
    - Розробка системи бонусів за стаж роботи та професійний розвиток.

2. Соціальний пакет:
    - Медичне страхування.
    - Компенсація витрат на професійне навчання та підвищення кваліфікації.
    - Часткова компенсація витрат на оздоровлення.
    - Матеріальна допомога у критичних життєвих ситуаціях.
    - Забезпечення службовим транспортом .або компенсація транспортних витрат

П’ятим напрямом має стати вдосконалення організаційно-управлінських механізмів мотивації. Враховуючи, що 51.8% співробітників орієнтовані на результат, важливо створити ефективну систему організації праці:

1. Оптимізація робочих процесів:
    - Чіткий розподіл обов’язків та відповідальності.
    - Встановлення досяжних цілей та зрозумілих критеріїв їх досягнення.
    - Впровадження сучасних технологій та автоматизація рутинних операцій.

- Створення ергономічних робочих місць.
- Розробка гнучких графіків роботи.

2. Вдосконалення системи комунікації:
    - Впровадження регулярних нарад та планерок для обговорення поточних завдань.
    - Створення ефективної системи зворотного зв’язку.
    - Розробка механізмів горизонтальної комунікації між відділами.
    - Впровадження електронного документообігу.
    - Організація інформаційних розсилок про досягнення та плани організації.

Шостим напрямом повинен стати розвиток системи підтримки ініціатив та інновацій. Враховуючи, що значна частина співробітників (особливо керівники та спеціалісти) демонструє високі показники за шкалами «Творча активність» та «Загальна активність», важливо створити умови для реалізації їхнього творчого потенціалу:

1. Система підтримки інноваційних ініціатив:
    - Створення банку ідей та пропозицій.
    - Організація конкурсів професійної майстерності.
    - Впровадження системи грантів для реалізації інноваційних проєктів.
    - Створення експериментальних майданчиків для апробації нових методів роботи.
    - Організація професійних форумів та конференцій.

2. Розвиток проєктної діяльності:
    - Формування проєктних команд для вирішення складних завдань.
    - Навчання методам проєктного менеджменту.
    - Створення системи мотивації участі в проєктах.

- Організація міжвідомчих проєктів.
- Залучення до міжнародних проєктів та програм.

3.2. Рекомендації щодо організації заходів з метою підвищення мотивації працівників

На основі визначених напрямів удосконалення механізмів підвищення рівня мотивації працівників та результатів емпіричного дослідження, розробимо конкретні рекомендації щодо організації заходів, спрямованих на підвищення мотивації співробітників Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради.

1. Заходи з розвитку професійної компетентності:

1.1. Організація системи внутрішнього навчання:

- Щомісячні тематичні семінари з актуальних питань соціальної роботи.
- Щоквартальні тренінги з розвитку професійних навичок.
- Створення внутрішньої електронної бібліотеки професійної літератури.
- Організація майстер-класів від досвідчених співробітників.
- Впровадження системи обміну досвідом між відділами.

1.2. Сприяння зовнішньому професійному розвитку:

- Укладання договорів з навчальними закладами про підвищення кваліфікації.
- Організація участі співробітників у професійних конференціях та форумах.
- Забезпечення доступу до онлайн-курсів та вебінарів.
- Створення умов для стажування в партнерських організаціях.
- Підтримка участі в професійних асоціаціях та спільнотах.

2. Заходи з розвитку корпоративної культури:

2.1. Організація командоутворюючих заходів:

- Щоквартальні тімбілдінги з урахуванням специфіки роботи різних відділів.
- Спільні святкування професійних та календарних свят.
- Організація спортивних змагань та культурних заходів.
- Проведення корпоративних волонтерських акцій.
- Створення традицій визнання професійних досягнень.

2.2. Розвиток системи внутрішньої комунікації:

- Впровадження щотижневих інформаційних розсилок.
- Створення корпоративного інформаційного порталу.
- Організація регулярних зустрічей керівництва з колективом.
- Проведення щомісячних «круглих столів» для обговорення актуальних питань.
- Запровадження системи анонімного зворотного зв’язку.

3. Заходи з оптимізації робочого процесу:

3.1. Вдосконалення організації праці:

- Впровадження гнучкого графіку роботи.
- Створення зон відпочинку в офісі.
- Оснащення робочих місць сучасною технікою.
- Організація ергономічного робочого простору.
- Забезпечення необхідними ресурсами для роботи.

3.2. Розвиток проєктної діяльності:

- Формування міждисциплінарних проєктних команд.
- Організація навчання з проєктного менеджменту.
- Створення системи підтримки інноваційних ініціатив.
- Проведення конкурсів професійних проєктів.
- Забезпечення ресурсної підтримки проєктної діяльності.

4. Заходи з психологічної підтримки:

4.1. Профілактика професійного вигорання:

- Організація щомісячних групових супервізій.
- Проведення індивідуальних консультацій психолога.
- Організація тренінгів з управління стресом.
- Впровадження практик майндфулнес та релаксації.
- Створення груп взаємопідтримки.

4.2. Розвиток емоційного інтелекту:

- Проведення тренінгів з емоційного інтелекту.
- Організація воркшопів з управління конфліктами.
- Навчання технікам ефективної комунікації.
- Проведення практикумів з самоменеджменту.
- Організація груп особистісного зростання.

5. Заходи з матеріального стимулювання:

5.1. Впровадження диференційованої системи преміювання:

- Розробка положення про преміювання з чіткими критеріями для кожної категорії співробітників.
- Впровадження системи квартальних бонусів за досягнення ключових показників ефективності.
- Створення фонду преміювання за інноваційні пропозиції.
- Розробка системи додаткових виплат за розширення функціональних обов’язків.
- Впровадження системи матеріальних заохочень за наставництво.

5.2. Розвиток системи нематеріальних бенефітів:

- Організація корпоративних знижок на послуги партнерських організацій.
- Забезпечення додатковими вихідними за понаднормову роботу.
- Впровадження системи накопичення додаткових днів відпустки.

- Організація безкоштовних обідів для співробітників.
- Забезпечення корпоративним транспортом або компенсація транспортних витрат.

6. Система оцінки ефективності мотиваційних заходів:

6.1. Моніторинг задоволеності працівників:

- Проведення щоквартальних анонімних опитувань.
- Організація індивідуальних співбесід з керівництвом.
- Впровадження системи регулярної оцінки психологічного клімату.
- Проведення фокус-груп для виявлення проблемних зон.
- Створення скриньки пропозицій та зауважень.

6.2. Оцінка результативності роботи:

- Впровадження щомісячної оцінки досягнення цільових показників.
- Організація регулярних звітних нарад.
- Впровадження електронної системи обліку результатів роботи.

7. Організаційно-методичне забезпечення мотиваційних заходів:

7.1. Документальне оформлення:

- Розробка положення про мотивацію персоналу.
- Створення методичних рекомендацій щодо проведення мотиваційних заходів.
- Розробка форм звітності та оцінки ефективності заходів.
- Створення бази даних успішних практик мотивації.
- Розробка інструкцій для керівників щодо застосування мотиваційних інструментів.

7.2. Ресурсне забезпечення:

- Створення бюджету на мотиваційні заходи.

- Виділення приміщень для проведення заходів.
- Забезпечення необхідними матеріалами та обладнанням.
- Формування команди відповідальних за реалізацію мотиваційних програм.
- Створення інформаційної бази для моніторингу результатів

Висновки до розділу 3

1. На основі проведеного дослідження визначено шість ключових напрямів удосконалення механізмів підвищення рівня мотивації працівників Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради: диференційований підхід до різних категорій співробітників, розвиток системи професійного зростання, вдосконалення системи соціально-психологічної підтримки, покращення системи матеріального стимулювання, удосконалення організаційно-управлінських механізмів та розвиток системи підтримки ініціатив та інновацій. Кожен з цих напрямів враховує виявлені особливості мотиваційної сфери співробітників, зокрема домінування просоціальної спрямованості та переважання внутрішньої мотивації.
2. Розроблено комплексну систему практичних рекомендацій щодо організації мотиваційних заходів, яка включає сім основних блоків: розвиток професійної компетентності, розвиток корпоративної культури, оптимізація робочого процесу, психологічна підтримка, матеріальне стимулювання, система оцінки ефективності та організаційно-методичне забезпечення. Для кожного блоку запропоновано конкретні заходи та механізми реалізації, що враховують специфіку роботи соціальної служби та різні потреби категорій працівників

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення механізмів мотивації та рекомендації щодо їх реалізації формують цілісну систему мотиваційного менеджменту, яка спрямована на підвищення ефективності роботи організації через задоволення професійних та особистісних потреб співробітників різних категорій.

ВИСНОВКИ

Таким чином, аналіз і узагальнення результатів проведеного дослідження дало змогу сформулювати основні висновки роботи:

1. На основі теоретико-методологічного аналізу встановлено, що мотиваційна сфера особистості є складним багатокомпонентним утворенням, яке включає потреби, мотиви, цілі, інтереси та ціннісні орієнтації. Виявлено, що мотивація як феномен трактується науковцями з різних позицій: як сукупність чинників поведінки, як процес психічної регуляції діяльності та як динамічна взаємодія особистості з середовищем. Визначено основні механізми функціонування мотиваційної сфери: механізми зумовлення, мотиваційної фіксації та саморегуляції. Встановлено, що ключовими параметрами мотиваційної сфери виступають її розвиток, гнучкість, структурованість та ієрархічність, а також здатність до саморегуляції.
2. Емпіричне дослідження, проведене на базі Служби у справах дітей та сім'ї Ірпінської міської ради з використанням комплексу психодіагностичних методик, виявило характерні особливості мотиваційної сфери співробітників. Встановлено домінування просоціальної спрямованості (показники за шкалою «Суспільна корисність» – 78.6 та «Спілкування» – 75.8) та переважання оптимального мотиваційного комплексу у 46.4% респондентів (ВМ>ЗПМ>ЗНМ). Виявлено значні відмінності у мотиваційних профілях різних категорій працівників: керівники демонструють найвищі показники за шкалами «Суспільна корисність» (84.6) та «Соціальний статус» (82.5), тоді як у технічного персоналу спостерігаються вищі показники за шкалами «Підтримка життєдіяльності» (65.4) та «Комфорт» (62.1).
3. Розроблено комплексну систему практичних рекомендацій щодо оптимізації мотиваційної сфери співробітників, яка включає шість

ключових напрямів: диференційований підхід до різних категорій співробітників, розвиток системи професійного зростання, вдосконалення системи соціально-психологічної підтримки, покращення системи матеріального стимулювання, удосконалення організаційно-управлінських механізмів та розвиток системи підтримки ініціатив та інновацій. Для кожного напряму запропоновано конкретні заходи та механізми реалізації, що враховують специфіку роботи соціальної служби та індивідуально-психологічні особливості різних категорій працівників. Розроблені рекомендації формують цілісну систему мотиваційного менеджменту, спрямовану на підвищення ефективності роботи організації через задоволення професійних та особистісних потреб співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Н. О. Особливості професійної мотивації студентів психологічного факультету. Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. В. О. Моляко. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010. Т. 12, вип. 10, ч. ІІ. С. 22-33.
2. Бала В. В., Мацак А. Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. Економічний форум. 2014. № 3. С. 136-144.
3. Берг О., Колодяжна А. В. Теоретичні основи мотивації навчальної діяльності. KyivTex&Fashion : матеріали конференції. Київ : КНУТД, 2021. С. 125-127.
4. Білоус А. Ю., Дєніжна С. О. Індивідуально-психологічні особливості мотиваційної сфери співробітників організації. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року). Ірпінь : ДПУ, 2024. С. 355-357.
5. Білоус А. Ю., Клевець Л. М. Психологічні умови формування мотивації успіху у підприємців. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року). Київ : КНУБА, 2024. С. 543-547.
6. Водолазська О. О., Сорокіна М. І. Мотивація як чинник психологічного благополуччя особистості. 2022.
7. Ганаба С. О. Сенс життя як екзистенційна цінність у поглядах Віктора Франкла. 2022. С. 1-8.
8. Дуб В. Г. Психологічні особливості становлення ціннісно-смислової сфери майбутніх педагогів у процесі підготовки до професійної діяльності : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2015. 20 с.
9. Дубовик О. М. Особистість та її дефініції в практиці клінічного психолога. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 19. Корекційна педагогіка та спеціальна психологія. 2024. № 46. С. 17-22.

10. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. 2023.
11. Клевець Л. М., Білоус А. Ю. Психологічні характеристики мотивації працівників організацій. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року). Ірпінь : ДПУ, 2024. С. 137-140.
12. Кожухівська, Самойленко. Класифікації і структура ціннісних орієнтацій особистості. 2021. С. 76-79.
13. Кочарян О. С., Фролова Є. В., Павленко В. М. Структура мотивації навчальної діяльності студентів. Харків : ХАІ, 2011. 39 с.
14. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 1. С. 29-32.
15. Кривошей О. О., Селюкова Т. В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в побудові кар'єри. 2020.
16. Кудріна Т. С. Діяльність, поведінка особистості: потребнісно-мотиваційна підсистема. Психологія / за ред. Ю. Л. Трофімова. 3-тє вид. Київ : Либідь, 2001. С. 384-406.
17. Кухаренко О. А. Проблематика професійного саморозвитку особистості в психологічній науці. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали конференції. С. 329.
18. Линьов К. О. та ін. Мотивація професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва. Освітологічний дискурс. 2022. № 2(37). С. 55-74.
19. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. 2022.
20. Маргарян С. Психологічні аспекти ефективних програм мотивації для виробничих працівників. Перспективи та інновації науки. 2024. № 6(40).
21. Маслак А. О. Психологічні особливості мотивації професійної діяльності

випускників вищих навчальних закладів. Досвід особистості: теорія і практика : зб. матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020. С. 151-152.

22. Мельник І., Карпенко Н., Кузьо О. Особливості мотиваційної сфери сучасної молоді. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022.
23. Мірошниченко Б. М. Психологічні особливості мотивації у студентів старших курсів. 2024.
24. Морозова М. Е. Особливості розвитку мотивації до професійної діяльності майбутніх фахівців. 2021. С. 77-81.
25. Онищенко Е. В. Удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкових відносин. 2020.
26. Павлюк Б. Р., Скочко В. С. Сутність мотивації особистості та психологічна мотивація безробітних в процесі професійної переорієнтації. 2024. С. 280-283.
27. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка. 2013. № 4.
28. Подшивайлов Ф. М. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості майбутнього психолога : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2015. 235 с.
29. Пророк Н. В. На шляху операціоналізації складових мотивації до учіння дітей в сучасній школі. Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми. 2021. С. 327.
30. Радзіховська Ю. Психологія маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу: мотиваційний аспект. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 72-83.
31. Ременюк Я. Основні напрямки дослідження мотивації у психології: зарубіжний дискурс. Вісник Національного університету оборони України. 2024. С. 115-120.
32. Рижиков В., Силкін Є. Мотивація: теоретичне обґрунтування, суть та практична складова в розвитку професійної діяльності наукових працівників в системі наукової роботи Міністерства оборони України. Наукові інновації

та передові технології. 2024. № 8(36).
33. Синявський В. В., Сергєєнкова О. П. Психологічний словник / за ред. Н. А. Побірченко. Київ : Наук. світ, 2007. 274 с.
34. Сімко Р. Спрямованість як провідна характеристика особистості. 2024. С. 630.
35. Сорока А., Гмирь О. Психологічні особливості мотивації, стилів конфліктної поведінки та ціннісної сфери в підлітків та їх батьків. Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки. 2021. С. 99-109.
36. Тюфанова Т. О. Особливості мотиваційної сфери здобувачів вищої освіти з різним рівнем емоційної зрілості. 2024.
37. Фройд З. Вступ до самоаналізу. Київ : Основи, 1998.
38. Шиделко А. В. Важливість сенсу життя людини: В. Франкл, Е. Фромм. The 7th International scientific and practical conference "Innovative development of science, technology and education". Vancouver : Perfect Publishing, 2024. С. 283-287.
39. Щербакова І., Дудко К. Особливості мотивації співробітників девелоперської організації. Перспективи та інновації науки. 2021. № 5(5).
40. Юдіна В. Особливості ціннісних орієнтацій осіб, схильних до правопорушення, з різними мотиваційними тенденціями. Scientific Collection «InterConf+». 2024. № 41(185). С. 297-301.
41. Яремко Р. Я. Проблема професійної мотивації в науковій літературі : дис. Вектор пошуку в сучасному освітньому просторі : зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Луцьк, 2020. С. 282-283.
42. Maslow A. Motivation and Personality. 3rd Edition. New York, 1987. 336 p.
43. Maslow A. Self-actualizing and Beyond. Challenges of Humanistic Psychology / Ed. J. F. T. Bugental. McGraw-Hill.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В.Е. Мільман, адаптація В.П. Чудакової)

Інструкція: Перед вами 14 тверджень, що стосуються ваших життєвих прагнень і деяких сторін вашого способу життя. Просимо вас висловити ставлення до них по кожному з 8 варіантів відповідей (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставивши у відповідних клітинах бланка відповідей одну з наступних оцінок кожного твердження:

«++» – Так, згоден,

«+» – Мабуть згоден,

«=« – Коли як, згоден в деякій мірі,

«-» – Ні, не згоден,

«?» – не знаю.

Намагайтеся відповідати швидко, не замислюйтесь довго над відповідями, відповідайте на питання послідовно, від 1а до 14з. Слідкуйте за тим, щоб не плутати клітини. На всю роботу у вас повинно піти не більше 20 хвилин.

Опитувальник «діагностика мотиваційної структури особистості»

1. У своїй поведінці в житті потрібно дотримуватися наступних принципів:

а) «час – гроші», потрібно прагнути їх більше заробити;

б) «головне – здоров'я», потрібно берегти себе і свої нерви;

в) вільний час потрібно проводити з друзями;

г) вільний час потрібно віддавати сім'ї;

д) потрібно робити добро, навіть якщо це дорого обходиться;

е) потрібно робити все можливе, щоб завоювати місце під сонцем;

ж) потрібно купувати більше знань, щоб зрозуміти причини і сутність того, що відбувається навколо;

з) потрібно прагнути відкрити щось нове, створити, винайти.

2. У своїй поведінці на роботі потрібно слідувати таким принципам:

а) робота – це вимушена життєва необхідність;

б) головне – не допускати конфліктів;

в) потрібно прагнути забезпечити себе спокійними зручними умовами;

г) потрібно активно прагнути до просування по службі;

д) головне – завоювати авторитет і визнання;

е) потрібно постійно вдосконалюватися в своїй справі;

ж) у своїй роботі завжди можна знайти цікаве, то, що може захопити;

з) потрібно не тільки захопитися самому, але і захопити роботою інших.

3. Серед моїх справ у вільний від роботи час велике місце займають наступні:

а) поточні, домашні;

б) відпочинок, розваги;

в) зустрічі з друзями;

г) громадські справи;

д) заняття з дітьми;

е) навчання, читання необхідної для роботи літератури;

ж) хобі;

з) підробітку.

4. Серед моїх робочих справ багато місця займають такі:

а) ділове спілкування (переговори, виступи, обговорення та ін.);

б) особисте спілкування (на теми, не пов’язані з роботою);

в) громадська робота;

г) навчання, підвищення кваліфікації, отримання нової інформації;

д) робота творчого характеру;

е) робота, безпосередньо впливає на заробіток (відрядна, додаткова);

ж) робота, пов’язана з відповідальністю перед іншими;

з) вільний час, відпочинок, перекури.

5. Якби мені додали додатковий вихідний день, я б, швидше за все, витратив його на те, щоб:

а) займатися поточними домашніми справами;

б) відпочивати;

в) розважатися;

г) займатися громадською роботою;

д) займатися навчанням, отримувати нові знання;

е) займатися творчою роботою;

ж) робити справу, в якому відчуваєш відповідальність перед іншими;

з) робити справу, що дає можливість заробити.

6. Якби у мене була можливість повністю по-своєму планувати робочий день, я б став, швидше за все, займатися:

а) тим, що становить мої основні робочі обов'язки;

б) спілкуванням з людьми у справах (переговори, обговорення та ін.);

в) особистим спілкуванням (розмовами, не пов'язаними з роботою);

г) громадською роботою;

д) навчанням, отриманням нових знань, підвищенням кваліфікації;

е) творчою роботою;

ж) роботою, виконуючи яку відчуваєш відповідальність і користь;

з) роботою, за яку можна отримати більше грошей.

7. Я часто розмовляю з друзями і знайомими на такі теми:

а) де що можна купити, як добре провести час;

б) про спільних знайомих;

в) про те, що бачу і чую навколо;

г) як домогтися успіху в житті;

д) про роботу;

е) про свої захоплення (хобі);

ж) про свої успіхи та плани;

з) про життя, книгах, кінофільмах, політиці.

8. Моя робота дає мені, перш за все:

а) достатні матеріальні засоби для життя;

б) спілкування з людьми, дружні відносини;

в) авторитет і повагу оточуючих;

г) цікаві зустрічі і бесіди;

д) задоволення безпосередньо від самої роботи;

е) почуття своєї корисності;

ж) можливість підвищувати свій професійний рівень;

з) можливість просування по службі.

9. Найбільше мені хочеться бувати в такому суспільстві, де:

а) затишно, хороші розваги;

б) можна обговорити хвилюючі тебе питання;

в) тебе поважають, вважають авторитетом;

г) можна зустрітися з потрібними людьми, зав’язати корисні відносини;

д) можна придбати нових друзів;

е) бувають відомі, заслужені люди;

ж) всі пов’язані спільною справою;

з) можна проявити і розвинути свої здібності.

10. я хотів би на роботі бути поруч з такими людьми:

а) з якими можна поговорити на різні теми;

б) яким я міг би передавати свої знання і досвід;

в) з якими можна більше заробити;

г) які мають авторитет і вагу на роботі;

д) які можуть навчити чогось корисного;

е) які змушують тебе ставати більш активними у роботі;

ж) які мають багато знань і цікавих ідей;

з) які готові підтримати тебе в різних ситуаціях.

11. До теперішнього часу я маю у своєму житті в достатній мірі:

а) матеріальне благополуччя;

б) можливість цікаво розважатися;

в) хороші умови життя;

г) хорошу сім’ю;

д) можливість цікаво проводити час в суспільстві;

е) повагу, визнання і подяку інших;

ж) почуття корисності для інших;

з) створене щось цінне, корисне.

12. Я думаю, що, займаючись своєю роботою, маю на достатньому ступені:

а) хорошу зарплату, інші матеріальні блага;

б) хороші умови для роботи;

в) хороший колектив, дружні взаємини;

г) певні творчі досягнення в ній;

д) хорошу посаду;

е) самостійність і незалежність;

ж) авторитет і повагу колег;

з) високий професійний рівень.

13. Найбільше мені подобається, коли:

а) немає насущних турбот;

б) колом комфортне, приємне оточення;

в) колом пожвавлення, весела метушня;

г) належить провести час у веселому товаристві;

д) відчуваю почуття змагання, ризику;

е) відчуваю почуття активного напруги і відповідальності;

ж) занурений в свою роботу;

з) включений в спільну роботу з іншими.

14. Коли мене осягає невдача, не виходить те, що дуже хочу:

а) я засмучуюсь і довго переживаю;

б) намагаюся переключитися на що-небудь інше, приємне;

в) гублюся, злюся на себе;

г) злюся на те, що мені завадило;

д) намагаюся залишатися спокійним;

е) перечікую, коли пройде перша реакція, і спокійно аналізую те, що сталося;

ж) намагаюся зрозуміти, в чому я був винен;

з) намагаюся зрозуміти причини невдачі і виправити становище.

Ключ за субшкалами дослідження «мотиваційного профілю»:

- до субшкали – «підтримка життєдіяльності» (П) належать відповіді за наступними позиціями опитувальника: 1а, б; 2а; 3а, з; 4е; 5а, з; 6з; 7д; 8а; 10в, д; 11а; 12а, з; усього 16 показників;
- до субшкали «комфорт» («К») – 2б, в; 3б, 4б, з; 5б, в; 6в, 7а, 9а, з; 11б, в; 12б, в; усього 15 показників;
- до субшкали «соціальний статус» («С.ст») – 1е; 2г, д; 6г; 7в, г, 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д, е; 12д, е; усього 16 показників;

- до субшкали «спілкування» («С») – 1в; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г, д; 12в; усього 14 показників;
- до субшкали «загальна активність» («З.ак») – 1г; 3г, ж, з; 4а, в, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б, ж; 10в; 12з; усього 16 показників;
- до субшкали «творча активність» («Тв.а») – 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г; усього 16 показників;
- до субшкали «суспільна корисність» («С.к») – 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж; усього 16 показників.

ДОДАТОК Б

Тест-опитувальник «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана)

Методика застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності.

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

Інструкція

Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою.

№ з\п		У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій, але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній мірі
1	Грошове забезпечення					
2	Прагнення до просування по роботі					
3	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					
4	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					

6	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7	Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності					

Обробка

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

ВМ = (оцінка пункту 6 + оцінка пункту 7) /2

ЗПМ = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п.5) /3

ЗНМ = (оцінка п. 3 + оцінка п.4) /2

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

Інтерпретація

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він уявляє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексах слід відносити два типа сполучення:

ВМ>ЗПМ>ЗНМ та ВМ = ЗПМ>ЗНМ.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ>ЗПМ>ВМ.

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншім по ступеню значущості.

Наприклад, неможливо два нижче приведених мотиваційних комплекси вважати абсолютно однаковими:

	ВМ	ВПМ	ЗНМ
1.	1	2	5
2.	2	3	4

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу: ЗНМ>ЗПМ>ВМ

У першому випадку мотиваційний комплекс особистості є значно негативним, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

Задоволеність професією тим вища, чим оптимальніший мотиваційний комплекс: значна перевага внутрішньої позитивної мотивації і низька – зовнішньої негативної.

Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність. І навпаки, чим більша діяльність досліджуваного, яка обумовлена мотивами уникнення (що починають превалювати над мотивами, що пов’язані з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

ДОДАТОК В

Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері» (О. Ф. Потьомкіна)

Методика має різні шкали. Нижче наведено дві з них — А і Б.

Шкала А. ***«Виявлення установок, спрямованих на «альтруїзм — егоїзм»***

Інструкція. Прочитавши запитання, дайте на них відповіді «так» чи «ні».

Текст опитувальника

1. Вам часто кажуть, що ви більше думаєте про інших, ніж про себе?
2. Вам легше просити за інших, ніж за себе?
3. Вам важко відмовити людям, коли вони про щось просять?
4. Ви часто намагаєтеся допомогти людям, якщо у них трапилися неприємності і біда?
5. Для себе ви робите щось з більшим задоволенням, ніж для інших?
6. Ви намагаєтеся зробити якомога більше для інших людей?
7. Ви переконані, що найбільша цінність — жити для інших людей?
8. Вам важко примусити себе щось зробити для інших?
9. Ваша характерна риса — безкорисливість?
10. Ви переконані, що турбота про інших часто шкодить вам?
11. Ви засуджуєте людей, котрі не вміють потурбувати ся про себе?
12. Ви часто просите людей зробити щось із корисливих спонук?
13. Ваша характерна риса — намагання допомогти іншим людям?
14. Ви вважаєте, що спочатку людина повинна думати про себе, а потім уже про інших?
15. Ви багато часу приділяєте своїй персоні?
16. Ви переконані, що не потрібно для інших сильно напружуватися?
17. Для себе у вас не вистачає ні сил, ні часу?
18. Вільний час ви використовуєте лише для своїх захоплень?
19. Ви можете назвати себе егоїстом?
20. Ви здатні зробити максимальні зусилля лише за високу винагороду?

Оброблення результатів

Ключ до опитувальника: проставляється по одному (1) балу при відповідях «так» на запитання 1 — 4, 6, 7, 9, 13, і відповідях «ні» на запитання 5, 8, 10 — 12, 14 — 16, 17 — 20. Потім підраховується загальна сума балів.

Висновки

Чим більше сума балів перевищує 10, тим сильніше у суб'єкта виражений альтруїзм, бажання допомогти людям. І навпаки, чим сума балів менша за 10, тим сильніше у суб'єкта виражена егоїстична тенденція

Шкала Б. ***«Виявлення установок на «процес діяльності» — «результат діяльності»***

Інструкція. Дайте відповідь «так» або «ні».

Текст опитувальника

1. Процес виконуваної роботи захоплює вас більше, ніж її завершення?
2. Для досягнення мети ви не шкодуєте сил?
3. Ви довго не відважуєтеся розпочати робити те, що вам нецікаво, навіть якщо це необхідно?
4. Ви впевнені, що у вас вистачить наполегливості для завершення будь-якої справи?
5. Закінчуючи цікаву справу, ви шкодуєте, що вона вже завершена?
6. Вам більше до вподоби люди, здатні досягати результату, ніж ті, головною характеристикою яких є доброта і чуйність?
7. Ви отримуєте задоволення від гри, в якій не важливий результат?
8. Ви вважаєте, що успіхів у вашому житті більше, ніж невдач?
9. Ви більше поважаєте людей, здатних захопитися справою по-справжньому?
10. Ви часто завершуєте роботу, якщо не вистачає часу, склалася неприємна ситуація, існують зовнішні перешкоди?
11. Ви часто починаєте одночасно багато справ і не встигаєте їх закінчити?
12. Ви вважаєте, що маєте достатньо сил, щоб розраховувати на успіх у житті?
13. Чи можете ви захопитися справою настільки, що забуваєте про себе та час?
14. Вам часто вдається довести розпочату справу до кінця?
15. Чи буває, що, захоплюючись справами, ви не можете закінчити розпочате?
16. Ви уникаєте зустрічей із людьми, які не наділені діловими якостями?
17. Ви часто навантажуєте свої вихідні дні чи відпустку роботою, усвідомлюючи потребу щось зробити?
18. Ви вважаєте, що головне у будь-якій справі результат?
19. Погоджуючись на справу, ви думаєте про те, наскільки вона для вас є цікавою?
20. Прагнення до результату в будь-якій справі — риса, що вас вирізняє з-поміж інших?

Обробка результатів і висновки

За кожну позитивну відповідь ставиться один бал. Сума балів за позитивні відповіді на непарні питання (1, 3, 5, 7 і т. д.) буде відтворювати орієнтацію суб’єкта на процес діяльності, а сума балів за відповіді на парні питання (2, 4, 6 і т. д.) — орієнтацію суб’єкта на результат.