МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,

спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні

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

Науковий керівник _____ **І.М. Овдієнко**
підпис наукового керівника к. психол. н., доц.

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 № 27 30.01.25
(дата) (підпис відповідальної особи)

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

Результат захисту 90 10.02.25
(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

Бакки Олександра Леонідовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні**
Затверджена наказом ректора від 07.12.2023 № 1649
Термін подачі закінченої роботи: 15.01.2025

Цільова установка полягає у теоретичному аналізі мотивації як психологічного феномену та її особливостей у бізнес-середовищі; визначенні основних факторів мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні через емпіричне дослідження мотиваційної структури особистості, мотивації досягнення та мотиваційного профілю; розробці комплексної програми підвищення мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні методи стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб працівників та специфіки сучасного бізнес-середовища; наданні практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму на малих та середніх підприємствах як важливого чинника підвищення ефективності праці.

Мета роботи полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження є мотивація представників бізнесу.

Предметом дослідження є фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні.

База дослідження. Університету економіки та права «КРОК» (м. Київ), серед працівників малого та середнього бізнесу.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів ро	
		За планом	Ф
1	2	3	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	01.12.2023	30.
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	20.12.2023 – 20.02.2024	30.
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	01.05.2024 – 01.10.2024	30.
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	15.10.2024 – 30.11.2024	20.
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	30.11.2024	20.
6.	Попередній захист роботи	20.12.2024	01.
7.	Отримання відгуку керівника роботи	18.01.2025	20.
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	25.01.2025	до 2(
9.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2025	10.(
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	12-13.01.2025	12.(
11.	Захист роботи	10-12.02.2025	10-1

1. Дата видачі завдання «01» грудня 2023
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.М. Ов
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Не
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ О.Л. Ба

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено проблематику факторів мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні. Основна увага приділяється теоретичному аналізу мотивації як психологічного феномену, емпіричному дослідженню мотиваційної структури та розробці програми підвищення мотивації. На основі комплексного дослідження 55 працівників малого та середнього бізнесу виявлено, що ключовими мотиваційними факторами є прагнення до досягнень, високий заробіток та креативність, при цьому спостерігаються значущі гендерні відмінності у пріоритетності різних факторів. Розроблено програму підвищення мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, враховує індивідуальні потреби працівників та специфіку сучасного бізнес-середовища. Практична значимість роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення систем мотивації на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: мотивація, малий та середній бізнес, мотиваційні фактори, система стимулювання, професійний розвиток.

ABSTRACT

This master's thesis investigates the factors of motivation among small and medium-sized business representatives in Ukraine. The main focus is on the theoretical analysis of motivation as a psychological phenomenon, empirical research of motivational structure, and development of a motivation enhancement program. Based on a comprehensive study of 55 employees of small and medium-sized businesses, it was found that the key motivational factors are achievement striving, high earnings, and creativity, with significant gender differences in the priority of various factors. A motivation enhancement program has been developed that includes both material and non-material incentive methods, takes into account individual employee needs, and considers the specifics of the modern business environment. The practical significance of the work lies in the possibility of applying research results to improve motivation systems in small and medium-sized enterprises.

Keywords: motivation, small and medium business, motivational factors, incentive system, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 11
1.1. Сутність та особливості мотивації як психологічного феномену 11
1.2. Фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні 21
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 33
2.1. Організація та методи дослідження мотивації 33
2.2. Аналіз результатів дослідження мотиваційної структури та мотивації досягнення 38
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ 46
3.1. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму на малих та середніх підприємствах як важливого чинника підвищення ефективності праці 46
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58
ДОДАТКИ 62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах проблема мотивації представників малого та середнього бізнесу набуває особливої значущості. По-перше, в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції ефективна система мотивації стає ключовим фактором утримання кваліфікованих кадрів та підвищення продуктивності праці. По-друге, сучасне бізнес-середовище характеризується зміною ціннісних орієнтацій працівників, особливо молодого покоління, для яких все більшого значення набувають можливості професійного розвитку та самореалізації. По-третє, результати досліджень вказують на необхідність розробки комплексних програм мотивації, які б враховували як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання праці.

Значний внесок у дослідження проблем мотивації зробили О. Є. Кузьмін [17] та О. Г. Мельник [17], які розглядали мотивування як вид управлінської діяльності. Й. С. Завадський [25], Г. В. Осовська [25]. та О. О. Юшкевич [25]. досліджували сутність мотивів та стимулів. С. А. Шапіро [31] та А. М. Колот [16] вивчали процеси мотивації та стимулювання праці. М. Мескон [20], М. Альберт [20] та Ф. Хедоурі [20] розглядали мотивацію з точки зору процесу стимулювання. В. М. Гриньова [7] та М. С. Дороніна [9] досліджували систему мотивації як комплекс взаємопов’язаних елементів. М. Малік [22] та О. Шпикуляк [22] вивчали особливості мотивації в аграрній сфері.

Об’єкт дослідження – мотивація представників бізнесу.

Предмет дослідження – фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні, розробити програму підвищення мотивації представників малого та середнього бізнесу.

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

1. Здійснити теоретичний аналіз мотивації представників бізнесу.
2. Емпірично дослідити фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні.
3. Розробити та апробувати програму підвищення мотивації представників малого та середнього бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, порівняння, систематизація;
- емпіричні: спостереження, бесіда, методи статистичної обробки даних.

Було застосовано різні **методики**:

- Методика діагностики мотиваційної структури особистості В.Е. Мільмана.
- Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до успіху.
- Мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що: вперше комплексно досліджено взаємозв’язок між різними факторами мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні; уточнено роль матеріальних та нематеріальних стимулів у системі мотивації з урахуванням специфіки сучасного бізнес-середовища; розроблено та обґрунтовано програму підвищення мотивації представників малого та середнього бізнесу.

Практична цінність даного дослідження полягає у розробці комплексної програми підвищення мотивації представників малого та середнього бізнесу, що включає матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, а також практичні рекомендації щодо її впровадження. Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями, бізнес-консультантами, а також при підготовці студентів спеціальності 053 Психологія ОПП «Психологія. Психологія бізнесу».

База дослідження. Емпіричне дослідження проводилось протягом квітня-травня 2024 року на базі Університету економіки та права «КРОК» (м. Київ). У дослідженні взяли участь 55 працівників малого та середнього бізнесу, які проходили навчання у Бізнес Школі КРОК вказаного університету, віком від 35 до 60 років, серед них 28 чоловіків та 27 жінок.

Апробація дослідження. Результати досліджень були відображені у матеріалах наступних міжнародних конференцій:

Бакка О.Л., Овдієнко І.М. Фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року) – Київ: КНУБА, 2024. С. 533-536 [4].

Бакка О.Л., Овдієнко І.М. Психологічні аспекти мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні / 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. 344-347 [3].

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування). Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок. Робота містить 4 таблиці, 5 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості мотивація як психологічного феномену

Ефективне управління передбачає вплив на персонал з метою стимулювання виконання завдань для досягнення поставлених цілей. Ключовим елементом даної функції є мотивація, інтерес до якої зростає через посилення ролі суб'єктивних чинників у виробництві, ускладнення умов праці та позатрудової діяльності, а також через збагачення та розвиток особистості. Важливо зазначити, що психологічне насилля, зокрема мобінг, може суттєво підірвати мотивацію працівників та негативно вплинути на їхню продуктивність та загальний стан.

Спектр факторів, що здатні мотивувати людину, надзвичайно широкий, оскільки все, що створюється суспільством у матеріальній та духовній сферах, є результатом діяльності людей, яких до різних видів діяльності спонукають різноманітні мотиви. Звуження цієї проблематики до мотивації виключно трудової діяльності не значно зменшує її складність, тому необхідно розглянути низку ключових понять, пов'язаних з мотивацією. Важливо підкреслити, що психологічне насилля, наприклад, постійна критика, приниження чи ізоляція на робочому місці, може призвести до демотивації та зниження продуктивності працівників.

У науковій літературі відсутнє єдине трактування термінів мотивування, зокрема таких як «мотив» і «стимул», «мотивація» та «стимулювання» [16], але, загалом, зміст цих категорій є досить усталеним. Зокрема, Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. стверджують, що мотивування є видом управлінської діяльності, яка забезпечує процес спонукання себе й інших робітників на діяльність, спрямованої на досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства [17], вони розглядають мотивування як одну з основних функцій менеджменту поряд

з плануванням, організацією, контролем та регулюванням. Слід зазначити, що психологічне насилля в колективі може суттєво ускладнити процес мотивування, створюючи негативну атмосферу та знижуючи рівень задоволеності працівників.

В словнику Завадського Й.С., Осовської Г.В. та Юшкевич О.О. мотив визначається як «внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку людини; спонукальна причина, привід до певної дії» [25], тоді як стимул – це спонукання до дії або спонукальна причина [25]. Шапіро С.А. вважає, що мотивація є процесом свідомого вибору певного типу поведінки, зумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів [31]. Соснін О.І. та Тимошенко І.І. визначають мотивацію як сукупність рушійних сил, які спонукають до здійснення певних дій [31]. Колот А.М. визначає стимулювання процесом застосування певних стимулів на користь як людини, так і підприємства; стимулювати позначає процес спонукання робітника до цільової діяльності, направляти ззовні [16]. Важливо пам’ятати, що використання стимулів має бути етичним та не призводити до психологічного тиску на працівників.

Аналізуючи роботи зазначених вчених, можна зробити висновок, що, загалом, мотиви й стимули є вужчими поняттями, ніж мотивація і стимулювання праці. Слід підкреслити, що напрямок мотивації і стимулювання є однаковим – покращення результатів праці, тоді як відмінність між ними полягає у формах використання відповідно до обраних класифікаційних ознак: межі застосування (мотивація – орієнтація роботи, стимулювання – в межах мотивації робітників), час заходів (довстрокова усталена діяльність – короткострова поточна), спрямування (ну внутрішню свідомість – зовнішня поведінка), відношення до роботи (вплив керівництва, усвідомлений і узгоджений – створення умов та обмежень для поведінки робітників, не завжди усвідомленої та узгодженої), форма організації (зміни в існуючому становищі, створення умов праці – закріплення наявних досягнень в умовах праці), загальні цілі (спонукання до сумлінної праці – спонукання працювати краще, ніж обумовлено трудовими відносинами).

Важливо зазначити, що для ефективної мотивації необхідно враховувати не лише матеріальні стимули, але й психологічний клімат в колективі, запобігаючи будь-яким формам психологічного насилля.

В економічній науці існують різні підходи до розмежування понять «мотивація» та «стимулювання». Деякі економісти не проводять між ними суттєвої різниці. Наприклад, Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. визначають мотивацію процесом стимулювання іншої людини до дії, спрямованої на досягнення цілей організації [20]. Таке трактування зосереджується на зовнішньому впливі на працівника. Проте, важливо зазначити, що психологічне насилля, зокрема мобінг, хоча й може тимчасово «стимулювати» активність працівника через страх, в довгостроковій перспективі призводить до демотивації, зниження продуктивності та погіршення психологічного стану.

Завадський Й.С., Осовський Г.В. та Юшкевич О.О. стверджують, що «мотивація є процесом внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, яка об’єднує інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні себе або інших на діяльність, що спрямована на досягнення індивідуальних чи спільних цілей підприємства» [25]. Цей підхід враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на поведінку. Важливо підкреслити, що психологічне насилля, таке як приниження, ігнорування або постійна критика, руйнує внутрішню мотивацію працівника, навіть за наявності зовнішніх стимулів. Лозовський Л.Ш., Райзберг Б.А. та Стародубцева Є.Б. визначають мотивацію як «зовнішнє чи внутрішнє стимулювання економічного суб’єкта до діяльності з метою досягнення певних цілей, наявність інтересу до такої діяльності та засоби його ініціювання» [26].

«Мотивація є процесом спонукання людини чи групи людей до досягнення цілей підприємства, що охоплює мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки, ідеали тощо» [20, с. 89]. В широкому сенсі мотивація також може бути витлумачена детермінацією поведінки загалом [20]. Відповідно, мотивація праці позначає спонукання людини до виробничої або невиробничої діяльності з метою задоволення своїх власних матеріально-

побутових потреб та запитів, що досягається завдяки її праці. Важливо зазначити, що психологічне насилля може суттєво впливати на потреби працівника, зокрема на потребу в безпеці та повазі, що, зі свого боку, негативно впливає на мотивацію.

У процесі праці свідомо розвивається інтерес до її виконання та результатів, оскільки мотивація стимулює бажану поведінку, визначає її напрямок і базується на внутрішніх і зовнішніх факторах або мотивах і стимулах. Мотив є усвідомленою причиною, що спричиняє певну дію чи вчинок. Це суб'єктивне явище, яке виражається в усвідомленні своїх вчинків, котрі з часом стають основою для визначення цілі, що підштовхує людину до дії через перетворення зовнішнього стимулу в усвідомлену потребу. Важливо зазначити, що психологічне насильство може викривити сприйняття стимулів, перетворюючи їх із позитивних на негативні.

Мотиви включають в себе сукупність спонукань, що діють з великою силою протягом тривалого часу, а також почуття обов'язку, прагнення виконати поставлене завдання або допомогти колезі тощо. Мотиви можна класифікувати за різними критеріями. Залежно від сфери впливу, вони поділяються на матеріальні та моральні. Моральні мотиви, в свою чергу, можуть бути ідейно-політичними (стимули, що мають загальносуспільний вплив) або моральними, що формують певні відносини в конкретній групі (почуття колективізму, товариськості, взаємодопомоги в роботі та ін.) [14]. Психологічне насильство руйнує позитивні моральні стимули, створюючи атмосферу страху та недовіри.

Мотивація виникає через незадоволені потреби та дії, які стимулюють її, якщо вони успішно задовольняють ці потреби [34]. Деякі потреби, як, наприклад, потреба в їжі, задовольняються лише на короткий час. Інші, як потреба в дружбі, можуть залишатися задоволеними довше, але одночасно можуть виникати й інші незадоволені потреби. Тому завжди важливо визначати, які саме потреби стимулюють мотивацію у конкретної людини в даний момент. Важливо також враховувати, що психологічне насилля може викликати появу нових незадоволених потреб, серед яких потреби в безпеці, повазі і визнанні.

Ключовим фактором мотивації є система стимулювання праці, яка забезпечує дотримання принципів соціальної справедливості та відповідності винагороди трудовому внеску, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, спричинених недбалістю працівника. Важливу роль відіграють індивідуальні заходи матеріального та морального стимулювання до високопродуктивної праці, зокрема встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного рівня, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства тощо. Однак навіть найефективніша система стимулювання не буде результативною, якщо існують умови психологічного насилля.

В умовах економічної кризи та нестабільності особливе значення набуває організаційний фактор мотивації, зокрема забезпечення порядку, дисципліни праці, відповідальності, чіткості робочого ритму, а також ергономічності, гігієнічності, естетичності та екологічності трудових процесів. Багаторічний досвід розвинених країн свідчить, що для активізації людського фактора трудова діяльність повинна здійснюватися з урахуванням не лише організаційно-технічних, а й соціально-психологічних аспектів, які визначаються розвитком суспільних форм життя, біологічними особливостями людини та етапами її життєвого циклу. Це означає, що фактори мотивації є змінними, взаємоперехідними та взаємодоповнюючими. З огляду на основні особливості їх дії, доцільно застосовувати стабільну комплексну класифікацію факторів мотивації [38, с. 234]. Важливо наголосити, що створення здорового психологічного клімату в колективі, вільного від будь-яких форм психологічного насилля, є ключовим фактором ефективної мотивації.

На нашу думку, важливо зазначити, що термін «стимулювання праці» є складовою ширшого поняття «мотивація праці», проте ці терміни не є ідентичними, незважаючи на їхню спільну спрямованість на розвиток підприємства. Під час розробки заходів для удосконалення організації роботи на підприємстві найефективнішим є підхід, за якого керівництво одночасно розробляє та узгоджує систему мотивації персоналу як стратегію організації

праці та систему стимулювання персоналу як тактику організації праці. Теоретичні дослідження і практичний досвід сформували різні підходи до покращення систем мотивації та стимулювання працівників. Реалізація цих систем неможлива без застосування широкого набору методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних та соціальних [27; 30; 37]. Важливо підкреслити, що психологічне насилля, зокрема мобінг, суттєво впливає на морально-психологічний стан працівників та ефективність застосування інших методів мотивації.

Кількість методів значна, а їхній спектр охоплює широкий діапазон, тому вибір їхнього використання на підприємствах залежить від численних факторів, серед яких найважливіші – це чисельність та структура персоналу, організаційна культура, поточні результати господарської діяльності та етап життєвого циклу підприємства. Однак сучасна практика показує, що на більшості вітчизняних підприємств наявна система мотивації та стимулювання часто заважає розвитку працівників і, як наслідок, гальмує розвиток самого підприємства. Хоча покарання за проступки, заохочення за досягнення та поточна оплата праці є поширеними, вони часто призводять до стабільності організації праці на низькому рівні, стримують ініціативу, блокують прогресивні нововведення та обмежують коло працівників, які могли б стати двигуном динамічного розвитку підприємства [6]. Важливо також відзначити, що психологічне насилля, таке як систематичне приниження, критика або ігнорування, створює атмосферу страху і демотивації, що суттєво ускладнює впровадження ефективних мотиваційних систем.

Описана ситуація може бути об’єктивно обумовлена різними чинниками, вплив яких неможливо ігнорувати, однак це не виправдовує неефективність управлінської діяльності на підприємстві.

На мегарівні, з боку світової економіки в цілому та окремих зарубіжних країн, на діяльність підприємства, хоча й опосередковано, впливають такі чинники: рівень життя та оплата праці за кордоном, стан трудової міграції, конкуренція на світовому ринку праці та кваліфікаційні вимоги до професій.

Завдяки розвитку комунікаційних та транспортних засобів, українські працівники мають доступ до великої кількості інформації про умови життя та праці в інших країнах. Важливо зауважити, що інформація про випадки психологічного насилля на робочих місцях за кордоном також може впливати на мотивацію працівників в Україні.

Отримана інформація дає можливість порівняти досягнення працівників з потенційними можливостями, формуючи їх психологічний та моральний настрій, що впливає на подальші кроки у кар'єрному розвитку. На сьогодні багато українських працівників виїжджають за кордон у пошуках кращих умов не стільки через відсутність роботи в Україні, скільки через недостатнє стимулювання їхньої праці. За оцінками експертів, наразі за кордоном працює понад 5 млн українців [18]. Важливо зазначити, що фактори, які спонукають до міграції, часто зумовлені не тільки матеріальними аспектами, але й психологічним кліматом на робочому місці, відсутністю психологічного насилля та можливістю для професійного зростання.

Однак необхідно враховувати й зворотний бік впливу мегасередовища – міграцію в Україну. Приблизно 1 млн осіб становлять трудові мігранти, що працюють в Україні [35]. Цей процес спричиняє певні зміни в мотиваційному настрої вітчизняних працівників і веде до втрати трудового потенціалу в країні. Важливо зазначити, що умови праці та рівень психологічного комфорту, які пропонуються в Україні, також грають значну роль у залученні або відштовхуванні трудових мігрантів.

На макрорівні, в межах національної економіки, основними факторами є загальний стан економіки та особливості державного регулювання зайнятості та оплати праці. Ключові параметри, що потребують постійного моніторингу суспільства, включають рівень безробіття, співвідношення між мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом, співвідношення мінімальної та середньої заробітної плати, тінізацію ринку праці тощо. За оцінками експертів Європейського Союзу, мінімальна заробітна плата має становити 2-2,5 прожиткових мінімумів, тоді як у більшості країн вона становить 35-40% від

середньої [18]. Однак сучасний стан оплати праці в Україні не відповідає ані європейським стандартам, ані очікуванням громадян. Тому можна стверджувати, що вирішення проблем в галузі оплати праці відбувається занадто повільно і потребує загальної консолідації українського суспільства за умови створення необхідних передумов: сприятливого макроекономічного середовища, рішучих і адекватних дій з боку державних службовців та підтримки з боку великого вітчизняного бізнесу. Важливо також зазначити, що економічний стан країни та рівень державного регулювання можуть створювати умови для поширення психологічного насилля на робочих місцях, наприклад, через високий рівень безробіття, що змушує працівників терпіти неприйнятні умови праці.

На мезорівні, в межах міжгалузевих економічних комплексів, товарних ринків і регіонів, на мотивацію та стимулювання праці працівників вітчизняних підприємств впливають такі основні фактори: рентабельність господарської діяльності, співвідношення оплати праці за різними галузями національної економіки, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, роль людського фактору у досягненні економічних результатів, а також регіональні відмінності в рівні життя та оплаті праці [15]. Диференціація цих чинників суттєво впливає на стан мотивації працівників і спричиняє перерозподіл трудових ресурсів між галузями та регіонами. Крім того, вплив мотивації та стимулювання на різні галузі є неоднаковим: в тих сферах, де результат діяльності більше залежить від кваліфікації та ставлення працівників до праці, ніж від технічних чи технологічних аспектів, більше уваги приділяється мотивації персоналу. Важливо зазначити, що міжгалузева конкуренція та регіональні відмінності можуть створювати додатковий тиск на працівників, що в свою чергу може проявлятися у різних формах психологічного насилля.

Мікрорівень, що включає підприємство як економічну систему, індивіда та його оточення, безпосередньо формує систему мотивації та стимулювання праці працівників [15]. Вплив з боку власників підприємства, керівників, колег, а також родинного оточення і особистих схильностей працівника визначає його ставлення до роботи. Важливо розуміти, що структура оплати праці, яка є

основним інструментом мотивації для працівника, значно відрізняється від структури витрат на оплату праці для роботодавця. Для працівника заробітна плата майже завжди є основним джерелом доходу, тоді як для роботодавця витрати на оплату праці часто перевищують суму нарахованої заробітної плати, іноді в кілька разів. Важливо зазначити, що саме на мікрорівні найчастіше виникають різні форми психологічного насилля, такі як мобінг, булінг, газлайтинг, які безпосередньо впливають на мотивацію та психологічний стан працівника.

Система витрат роботодавця на оплату праці включає заробітну плату, витрати на заохочення працівників, на підбір та розвиток персоналу, а також нарахування до державних фондів соціального страхування. Таким чином, значні витрати на мотивацію та стимулювання праці частково пояснюють небажання власників підприємства впроваджувати ці системи, оскільки вони передбачають фінансові витрати. Цю позицію також підтримує керівництво. Для ефективної мотиваційної діяльності менеджменту важливими є такі фактори: особисті якості керівників, наявність альтернатив працевлаштування, залежність від власників підприємства, поточні фінансові результати та взаємовідносини з підлеглими. Негативні особисті риси керівників, такі як схильність до агресії чи знецінення працівників, можуть спричинити створення атмосфери психологічного насилля в колективі.

Особисті якості та кваліфікація колег також мають значний вплив на поведінку окремих працівників, що, в свою чергу, визначає рівень плинності кадрів на підприємстві, стан організаційної культури та внутрішньофірмову конкуренцію на ринку праці. Важливо зауважити, що саме в колективі можуть виникати ситуації мобінгу, коли один або кілька працівників регулярно піддають іншого психологічному тиску.

Родинне оточення також має вагомий вплив на процес мотивації працівника. У родині працівника існують ресурси, взаємини та рівень очікувань стосовно майбутнього їхнього чоловіка, дружини, сина чи доньки. Цей фактор тиску обов’язково слід враховувати при розробці системи мотивації та

стимулювання праці, оскільки ефективність мотиваційних методів може варіюватися і бути ослабленою впливом родинного оточення. Психологічні проблеми, викликані насильством на роботі, можуть переноситися в родину, погіршуючи міжособистісні стосунки.

Особисті схильності та пріоритети працівника, які включають його особисті якості, очікування щодо кар'єрного росту, рівень кваліфікації, ставлення до роботи, здатність змінити місце праці, задоволеність роботою, самоповагу та використання інструментів саморозвитку, є суто індивідуальними. Таким чином, на поведінку працівника впливає багато факторів, але основним чинником мотивації та стимулювання є структура його доходів. Важливо зазначити, що навіть за високих доходів психологічне насилля на робочому місці може призвести до демотивації, зниження продуктивності та погіршення загального стану працівника.

Структуру доходів працівника доцільно розглядати з точки зору поділу на нетрудові й трудові доходи. Трудові доходи, своєю чергою, включають: заробітну плату, доходи з індивідуальної трудової діяльності в інших галузях господарства, участь робітників у прибутках підприємства. Нетрудові доходи можуть включати доходи від власності (наприклад, оренда нерухомості, дивіденди), соціальні виплати (пенсії, стипендії, допомоги), спадщину, подарунки тощо [8]. Важливо підкреслити, що психологічне насилля на робочому місці, наприклад, систематичне приниження або створення нестерпних умов праці, може призвести до того, що працівник буде змушений шукати додаткові джерела доходу, щоб компенсувати втрати від зниження продуктивності або навіть звільнення.

До непрямих збитків відносяться нереалізований трудовий потенціал підприємства, тобто така ситуація, коли робітники навмисно зменшують власн продуктивність роботи чи взагалі звільняються з установи. Наприклад, працівник, який постійно зазнає психологічного насилля, може втратити мотивацію до роботи та почати виконувати свої обов'язки лише формально, що призведе до зниження загальної продуктивності підприємства. Крім того,

звільнення кваліфікованих працівників через неприйнятні умови праці призводить до втрати цінних кадрів та необхідності витрачати ресурси на пошук та навчання нових співробітників. Важливо розуміти, що психологічне насилля створює негативний імідж компанії, що ускладнює пошук нових кваліфікованих працівників та може відлякувати потенційних клієнтів та інвесторів. Таким чином, створення здорового психологічного клімату на робочому місці є не лише етичним, але й економічно вигідним для організації.

1.2. Фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні

Праця, як цілеспрямована діяльність, що орієнтована на задоволення життєвих потреб людей, є необхідною умовою для існування та розвитку суспільства. Однією з важливих складових праці є її мотивація на рівні учасників трудових відносин. Система мотивації включає сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання окремого працівника або колективу в цілому для досягнення індивідуальних та спільних цілей підприємства. Важливо зазначити, що ефективна система мотивації має враховувати не лише матеріальні стимули, але й психологічний клімат на робочому місці, запобігаючи будь-яким формам психологічного насилля, таким як мобінг, булінг, газлайтинг.

У нинішніх умовах розвитку України проблема мотивації особистості стала надзвичайно важливою, оскільки розв'язання завдань, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови формування належної мотиваційної основи, яка спонукатиме персонал підприємств до ефективної роботи. Це передбачає використання таких форм і методів стимулювання, які сприятимуть високій результативності діяльності працівників. Ключовим аспектом є створення умов, вільних від психологічного тиску та насилля, що дасть змогу працівникам повною мірою реалізовувати свій потенціал.

На сучасному етапі економічного розвитку України персонал стає основним ресурсом підприємства. Мотивація є ключовим елементом активізації

людського потенціалу, який не лише створює матеріальні умови для виробництва, а й забезпечує їх ефективне використання. Жодна система управління не буде функціонувати належним чином, якщо на рівні країни, регіону чи окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, здатну спонукати кожного працівника до продуктивної діяльності для досягнення особистих та корпоративних цілей. Важливо пам’ятати, що психологічне насилля може серйозно знизити ефективність будь-якої мотиваційної системи, створюючи атмосферу страху та демотивації.

Процес мотивації широко висвітлено в процях зарубіжних та вітчизняних науковців [2; 10; 11; 19; 21; 24; 39; 42], однак ряд завдань теоретичного і методичного обґрунтування, розробки, формування та вдосконалення системи мотивації персоналу, а також практичні аспекти її впровадження залишаються невирішеними. Тому, незважаючи на багатовікові наукові та методичні основи, досі не існує такої системи мотивації праці, яка б повністю відповідала сучасним вимогам науки та практики господарювання. Особливої уваги потребує питання запобігання психологічному насиллю на робочому місці, яке є важливим елементом ефективної мотивації.

Система мотивації праці персоналу є єдиним, взаємозалежним та взаємообумовленим механізмом, життєздатність якого забезпечується узгодженням інтересів найманих працівників і власників. Тобто, якщо їхні інтереси співпадають, система працює ефективно. Якщо ж спільних інтересів немає, система втрачає здатність до саморегуляції та стає неефективною. Важливо, щоб система мотивації враховувала не тільки матеріальні інтереси, а й потреби працівників у безпечному та здоровому психологічному кліматі.

Одним із ключових напрямів економічного та соціального розвитку України є покращення ефективності мотивації трудової діяльності, що є особливо важливим на тлі зниження виробництва, занепаду багатьох сільськогосподарських підприємств, скорочення зайнятості сільського населення та негативних міграційних процесів, зокрема відтоку кваліфікованих

і молодих кадрів із сільської місцевості. Таким чином, соціальна перспектива значною мірою залежить від застосування ефективного мотиваційного механізму для зайнятості селян. Варто підкреслити, що психологічне насилля може бути особливо поширеним у сільських районах через обмежені можливості працевлаштування і соціальну ізоляцію.

Проблеми розвитку аграрної економіки, рівня життя та соціального захисту сільського населення є надзвичайно складними та невизначеними. Трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки призвели до деструктивних наслідків, спричинили депресивні явища в управлінні соціально-економічним розвитком сільських територій, руйнування сільської поселенської мережі, збільшення бідності, безробіття, зниження реальних доходів селян та погіршення економічних і соціальних умов життя на селі. Причиною цих негативних змін є те, що в процесі аграрних реформ недостатньо уваги було приділено соціальним проблемам сільських районів [22]. Важливо враховувати, що психологічні проблеми, спричинені низьким рівнем життя та соціальною незахищеністю, можуть посилюватися через психологічне насилля на робочому місці.

Основними причинами такої ситуації є низький рівень мотивації праці на селі, нестабільність зайнятості і відповідно низька заробітна плата, неефективне господарювання, безправ'я працівників на селі тощо. Незважаючи на порівняно задовільний рівень соціального забезпечення в деяких сільських населених пунктах, навіть там відбувається відтік молоді через низькі заробітки, а також спостерігається дефіцит фахівців різних професій. Низька заробітна плата сприяє зниженню престижу багатьох професій, ускладнює формування національної гордості та усвідомлення власної значущості, провокує політичні проблеми та уповільнює економічне зростання. Як наслідок, відбувається масова еміграція, особливо під час сезонних робіт. Важливо зазначити, що окрім низької заробітної плати, фактором, що стимулює еміграцію, є також відсутність належних умов праці та поширення психологічного насилля на робочому місці.

Для багатьох підприємств агропромислового комплексу актуальною залишається проблема забезпечення кадрів, яка нині перетворилася на питання скорочення чисельності працівників. У містах та індустріальних центрах люди часто звільняються через невиплату заробітної плати та відсутність можливостей для професійного зростання, шукаючи привабливіші варіанти працевлаштування. Однак у сільській місцевості знайти нову роботу майже неможливо, і працівники, які роками не отримують зарплату, змушені миритися з низькими, нестабільними доходами, безробіттям і поганими соціальними умовами. Основними причинами безробіття серед селян є незадовільні економічні умови, низька та несвоєчасна виплата заробітної плати, звільнення за власним бажанням і складнощі з працевлаштуванням після закінчення навчальних закладів [22]. Слід зазначити, що психологічне насилля на робочому місці, зокрема з боку керівництва, може змушувати працівників звільнятися «за власним бажанням», навіть за відсутності альтернативних варіантів працевлаштування.

Основними напрямами підвищення рівня зайнятості сільського населення є: активізація розвитку трудомістких сільськогосподарських галузей, розширення переробних та інших промислових підприємств, збільшення зайнятості в особистих селянських господарствах та розвиток соціальної інфраструктури агроформувань. Розвиток таких галузей, як скотарство, садівництво, овочівництво, сприяє не лише збільшенню кількості працівників протягом року, але й зменшенню сезонності робочої сили. Водночас необхідно розвивати диверсифікацію зайнятості сільського населення через мале і середнє підприємництво в соціальній сфері та переробку аграрної сировини, а також заохочувати самозайнятість. Крім того, потрібно вдосконалювати нормативно-правову базу з питань праці та зайнятості на селі, а також проводити просвітницьку роботу. Важливо створювати умови для розвитку підприємництва, що дозволить генерувати нові робочі місця та зменшити рівень безробіття.

Основними завданнями державного регулювання ринку праці є максимальне скорочення безробіття та підтримка збалансованого співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили. Однак важливо зазначити, що державне втручання в ринок праці має бути мінімальним, щоб не обмежувати ефективність підприємницької діяльності. Що стосується профспілок, то їхня головна роль полягає у поліпшенні умов праці та підвищенні заробітної плати для своїх членів. Держава повинна сприяти створенню нових робочих місць, використовуючи кошти Фонду загальнообов'язкового соціального страхування України для безробітних [28]. Важливим аспектом державного регулювання є також створення механізмів захисту працівників від психологічного насилля на робочому місці.

Низький рівень заробітної плати значно погіршує соціально-економічні відносини в сільському господарстві, що, у свою чергу, стає чинником, який спонукає селян шукати «краще життя» в інших місцях, лише не в рідному селі. Це веде до демотивації, яка перешкоджає утриманню кваліфікованих і молодих кадрів на селі, не дає можливості для підвищення продуктивності праці та негативно позначається на фінансовій спроможності селян і конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції. Важливо розуміти, що низька заробітна плата та відсутність перспектив можуть сприяти поширенню психологічного насилля, оскільки працівники стають більш уразливими та залежними від роботодавця.

На процес мотивації праці впливає багато чинників, які можна згрупувати в певні взаємопов'язані напрямки. Одним із найважливіших аспектів мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності праці, є соціальний рівень життя сільського населення. Це базова умова, яка забезпечує як матеріальне, так і духовне благополуччя людини, виступаючи основним стимулом до активної праці. Важливо зазначити, що соціальний рівень життя охоплює не тільки матеріальне забезпечення, але й психологічний комфорт і безпеку, що включає відсутність психологічного насилля як на робочому місці, так і в суспільстві.

Одним із важливих чинників, що впливає на мотивацію праці, є незавершеність організаційно-структурних змін у процесі реформування колективних сільськогосподарських підприємств, а також створення нових агроформувань з різними формами власності. В цих колективах ще недостатньо врегульовані соціально-трудові відносини між найманими працівниками та роботодавцями. Відсутність чітких правил і процедур, непевність у перспективах розвитку, конфлікти між працівниками та керівництвом створюють атмосферу нестабільності та невизначеності, що негативно впливає на мотивацію [29]. В таких умовах підвищується ймовірність виникнення психологічного насилля, оскільки відсутність прозорих механізмів регулювання трудових відносин може сприяти зловживанням з боку керівництва чи колег.

Загальним фактором, що впливає на мотивацію праці у виробництві сільськогосподарської продукції, є зміна форм власності та організації господарства, а також вдосконалення системи матеріального стимулювання праці з урахуванням конкретних умов. Для відновлення стимулюючої функції заробітної плати необхідно демократизувати економічний механізм нових агроформувань. Керівники підприємств часто уникають підвищення тарифних ставок і посадових окладів, що обмежує їхню відповідальність і не дає працівникам можливості збільшувати заробітки через покращення ефективності праці. Виникає враження, що практичні кроки з реорганізації соціально-трудових відносин і створення дієвої системи мотивації праці селян не тільки суперечать світовим стандартам, але й свідомо сприяють їх руйнації. Важливо зазначити, що ігнорування потреб працівників і створення умов для їх експлуатації може призвести до різних форм психологічного насилля.

Для підвищення ефективності цієї роботи важливу роль відіграють профспілки, і ця роль має бути посилена, оскільки соціальні відносини регулюються через систему договорів між учасниками соціально-трудових відносин, а інтереси найманих працівників захищаються, насамперед, профспілками. Активна діяльність профспілок, орієнтована на захист прав

працівників та створення здорових умов праці, є важливим фактором у запобіганні психологічному насильству.

Проблему трудової мотивації пропонується вирішувати за допомогою комплексного системного підходу, що передбачає врахування сукупності факторів (матеріальних, нематеріальних, психологічних), які стимулюють активність працівників. Системний підхід до вирішення цієї важливої проблеми вимагає чіткої та послідовної розробки напрямів стимулювання трудової активності, орієнтованих на поведінку працівників, їхню зацікавленість у виконанні виробничих завдань і підвищення продуктивності праці [40]. Важливо, щоб цей підхід враховував також фактори, що запобігають психологічному насиллю та створюють сприятливий психологічний клімат у колективі.

Підвищення трудової мотивації вимагає вдосконалення форм і систем організації та оплати праці. Поточна організація оплати праці працівників аграрної сфери не зовсім відповідає вимогам ринкової економіки, тому її необхідно поступово адаптувати до нових умов, що склалися в сільському господарстві. Об’єктивною потребою є пошук шляхів переходу до ефективної системи організації праці та мотивації, розробка загальної концепції та механізму її реалізації в умовах змін власності на землю, засоби виробництва і продукцію, а також форм господарювання та розвитку підприємницької діяльності, що включає перебудову внутрішньогосподарських трудових і економічних відносин на селі. Важливо зазначити, що прозора та справедлива система оплати праці є ключовим фактором запобігання психологічному насиллю, оскільки фінансова залежність працівника може стати інструментом для тиску на нього.

Важливо враховувати внутрішні мотиви працівників до роботи, такі як захопленість своєю діяльністю, задоволення від роботи, можливості кар’єрного зростання, розширення професійних перспектив та збагачення змісту праці. Не менш значущими є стимули, які формують активну життєву позицію і сприяють створенню морального клімату в суспільстві. У цьому контексті необхідно

ретельно розробляти систему стимулів, орієнтуючись на традиції сільського способу життя та історичний досвід. Важливим аспектом є забезпечення умов для професійного розвитку та самореалізації робітників, що сприяє підвищенню їх мотивації та задоволення від роботи.

Отже, мотиваційний механізм праці в сільському господарстві має значний потенціал для розвитку, і за умови створення сприятливих умов можна очікувати на його ефективну реалізацію, що забезпечить задоволення основних потреб і інтересів селян. Важливо, щоб ці умови включали не лише матеріальне забезпечення, але й психологічний комфорт та відсутність психологічного насилля на робочому місці.

Для створення ефективної системи мотивації праці необхідно забезпечити кілька ключових умов: чітке визначення принципів мотивації, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства та взаємодію між суб'єктами й об'єктами управління; правильно сформульовані цілі підприємства, які сприймаються працівником як спосіб задоволення його потреб; наявність достатніх фінансових ресурсів для виплати винагород; професійно підготовлені керівники, здатні визначати потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему стимулювання праці. Важливим є також вміння менеджерів підтримувати здорову атмосферу в колективі та запобігати будь-яким формам психологічного насилля.

Система мотивації праці характеризується кількома важливими рисами: підтримка досягнення суспільно значущих цілей підприємства, що забезпечує баланс між економічними цілями та соціальною відповідальністю; орієнтація на створення економічних стимулів для праці, що включає рівень, структуру і динаміку витрат на персонал; поступовий перехід до демократичного стилю управління від авторитарного; виконання комунікаційної функції між керівництвом, власниками підприємства та працівниками для забезпечення взаєморозуміння. За В. М. Гриньовою, система мотивації не залежить від соціально-економічних формацій, її параметри є сталими і поділяються на матеріальні, соціальні, статутні, духовно-інтелектуальні, колективістські,

процесуальні і самореалізаційні мотиви [7, с. 55–56]. Система мотивації є динамічною, її компоненти змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Важливо зазначити, що психологічне насилля, зокрема мобінг, може серйозно порушити комунікацію між керівництвом та працівниками, створюючи атмосферу недовіри та страху, що негативно позначиться на ефективності мотиваційної системи.

М. С. Дороніна розглядає систему мотивації як сукупність факторів, які спонукають працівників до подальшої ефективної діяльності [9, с. 18]. За її словами, система мотивації праці є найповнішою формою організації мотивації, яка включає комплекс мотиваційних елементів (методів), взаємопов'язаних та узгоджених за матеріальними, моральними і соціальними потребами різних груп, що мають спільні інтереси, для досягнення визначених цілей. Мотиваційні системи формуються як комплекс мотивів, що визначають стандарти поведінки. Якщо ці системи взаємно блокують одна одну або суперечать, це може призвести до конфлікту мотивів. Важливо зазначити, що психологічне насилля може викликати ситуацію конфлікту мотивів, коли працівник опиняється перед вибором між збереженням роботи та захистом своєї гідності та психологічного здоров'я.

О. В. Толстікова провела дослідження причин, через які працівники не задоволені своєю роботою, з метою визначення ефективних стимулів праці на підприємствах України [32]. Хоча система мотивації в Україні має включати ті ж компоненти, що й у інших країнах, на сучасному етапі розвитку економіки особливу увагу слід приділяти рівню оплати праці та підвищенню її стимулюючої функції, що підтверджено дослідженнями багатьох науковців. Однак важливо пам'ятати, що навіть при достатньому рівні оплати праці, психологічне насилля може знизити ефективність мотиваційних заходів.

Ефективна система мотивації праці персоналу підприємства повинна включати кілька ключових складових. Перше – це система оплати праці, яка повинна враховувати основну і додаткову заробітну плату, компенсаційні та заохочувальні виплати, залежно від внеску працівника, підрозділу та результатів

діяльності підприємства. Другим важливим елементом є соціальні гарантії, включаючи оплату листків непрацездатності, гарантії зайнятості, програми страхування та фінансове консультування. Також необхідно надавати пільги, як-от будівництво житла, безпроцентні позики, путівки до баз відпочинку, грошові допомоги для сімей, дотації на транспортні витрати. Участь працівників у власності підприємства та в управлінні (через надання акцій за пільговими цінами або право голосу при прийнятті рішень) є важливою складовою мотивації. Також важливо забезпечити участь працівників у розподілі прибутку підприємства. Ротація персоналу, яка дозволяє працівникам кар'єрно зростати та розвиватися, є ще одним важливим аспектом, хоча непрозора система ротації може призвести до психологічного тиску та маніпуляцій. Покращення умов праці, створення безпечного й комфортного середовища без психологічного насилля є обов'язковим. Визнання заслуг працівників, як особисте, так і публічне, має бути щирим та заслуженим, а не інструментом маніпуляції. Останнім, але не менш важливим, є формування та розвиток моральних якостей, створення атмосфери взаємоповаги і відкритості в колективі, що є важливим фактором запобігання психологічному насиллю та підвищення ефективності мотивації.

Сучасна система матеріального стимулювання працівників, яка є важливою частиною загальної мотиваційної стратегії, значною мірою зберегла риси попередньої адміністративно-командної системи управління. Відсутність прямої залежності між розміром премії та конкретними результатами роботи працівників призвела до того, що премія втратила свою головну роль стимулювання і стала лише додатковою надбавкою до основного окладу [36]. Це може створити умови для розвитку психологічного насилля, оскільки непрозорі критерії оцінки роботи дозволяють керівництву діяти суб'єктивно та зловживати своїми повноваженнями.

Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також чітких критеріїв оцінки роботи працівників структурних підрозділів призвела до однорідності в системі

преміювання. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, здатних ефективно організувати роботу підприємства за ринкових умов, фактично унеможливлює розробку і впровадження ефективної системи цільового управління, в якій мотивація відіграє важливу роль. Подальше послаблення мотиваційних механізмів неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів у країні. Важливо розуміти, що в умовах неефективної мотиваційної системи, психологічне насилля може виступити додатковим фактором, що знижує продуктивність праці та посилює демотивацію.

Таким чином, виникає об’єктивна потреба в розробці науково обґрунтованого механізму мотивації праці, який за допомогою ефективних інструментів і стимулів зможе підвищити зацікавленість працівників у продуктивній та якісній роботі, сприяти їхній конкурентоспроможності та забезпечити оновлення трудового менталітету. Також необхідно створити інструменти мотиваційного механізму, які забезпечать поєднання цілей і результатів діяльності персоналу, реалізуючи таким чином цілеорієнтовану мотивацію до високопродуктивної праці. Важливо, щоб цей механізм враховував не лише матеріальні стимули, а й фактори, що сприяють створенню здорового психологічного клімату на робочому місці та запобігають психологічному насиллю.

Система мотивації праці має бути спрямована на досягнення підприємством визначених цілей. Чим ефективніше організована ця система, тим активніше працівники досягають результатів, що відповідають потребам підприємства, оскільки відчувають себе рівноправними учасниками соціально-економічних процесів. Важливо, щоб ця система забезпечувала умови, в яких працівники почуваються захищеними від психологічного насилля і мають можливість для професійного розвитку та самореалізації.

Висновки до розділу 1

1. На основі проведеного теоретичного аналізу встановлено, що мотивація як психологічний феномен є складним і багатогранним процесом, який включає внутрішні (мотиви) та зовнішні (стимули) фактори. Виявлено, що хоча терміни «мотивація» і «стимулювання» часто використовуються як синоніми, вони мають суттєві відмінності: мотивація орієнтована на внутрішню свідомість і довгострокову діяльність, тоді як стимулювання спрямоване на зовнішню поведінку і короткострокові результати. Важливим аспектом ефективної мотивації є створення здорового психологічного клімату в колективі, вільного від будь-яких форм психологічного насилля, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність та задоволеність працею.
2. Дослідження факторів мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні показало, що існуюча система мотивації потребує суттєвого вдосконалення. Виявлено, що ефективна система мотивації повинна включати комплекс взаємопов’язаних елементів: систему оплати праці, соціальні гарантії, можливості для професійного розвитку, участь у власності та управлінні підприємством, а також створення сприятливих умов праці. Особливо гострою є проблема мотивації в сільській місцевості, де низький рівень заробітної плати, обмежені можливості працевлаштування та незадовільні соціальні умови призводять до відтоку кваліфікованих кадрів. Встановлено необхідність розробки науково обґрунтованого механізму мотивації праці, який би враховував як матеріальні стимули, так і соціально-психологічні аспекти, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Організація та методи дослідження мотивації

Емпіричне дослідження факторів мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні проводилося з метою всебічного вивчення мотиваційної структури особистості працівників, їх прагнення до успіху та визначення ключових мотиваційних факторів у професійній діяльності. Дослідження здійснювалося на базі Університету економіки та права «КРОК» у місті Києві протягом квітня-травня 2024 року. Вибірку склали 55 працівників малого та середнього бізнесу, які проходили навчання у Бізнес Школі КРОК вказаного університету (рис. 2.1), з яких 28 чоловіків та 27 жінок віком від 35 до 60 років. Такий віковий діапазон був обраний невипадково, оскільки дозволяє охопити працівників із суттєвим професійним досвідом та сформованою системою мотивації.

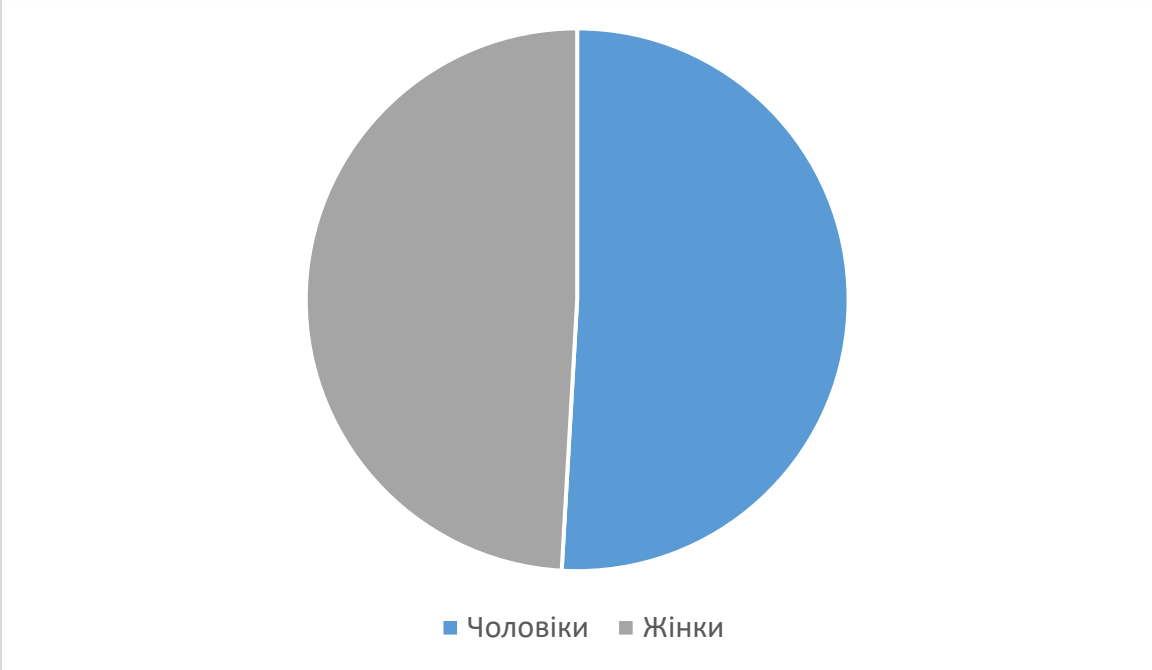

Рисунок 2.1. Гендерний розподіл учасників дослідження

Для досягнення поставленої мети було обрано комплекс взаємодоповнюючих методик, що дозволяють отримати всебічне уявлення про мотиваційну сферу досліджуваних. Першою методикою стала діагностика мотиваційної структури особистості В.Е. Мільмана, яка дозволяє виявити основні складові мотиваційної сфери особистості через аналіз життєвих прагнень та способу життя респондентів (Додаток А). Дана методика була обрана через її здатність діагностувати як загальножиттєву, так і робочу спрямованість особистості, що особливо важливо для розуміння мотивації представників бізнес-середовища. Методика складається з 14 тверджень, які респонденти оцінюють за 8 варіантами відповідей, використовуючи п’ятибальну шкалу від «повністю згоден» до «повністю не згоден».

Другою методикою було обрано опитувальник Т. Елерса для діагностики мотивації до успіху (Додаток Б). Цей інструмент дозволяє оцінити силу прагнення до досягнення мети, успіху та високих результатів діяльності. Методика містить 41 твердження, на які респонденти відповідають «так» або «ні». Вибір даної методики обумовлений її специфічною спрямованістю на вивчення мотивації досягнення, що є критично важливим аспектом для представників бізнес-середовища. Особливість методики полягає в тому, що вона дозволяє не лише визначити рівень мотивації до успіху, але й опосередковано оцінити готовність особистості до ризику, що також є важливою характеристикою для підприємницької діяльності.

Третьою методикою дослідження став мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна, який дозволяє здійснити глибокий аналіз структури мотивації працівників через оцінку дванадцяти ключових потреб, що впливають на мотивацію в професійному середовищі (Додаток В). Методика була обрана через її комплексний підхід до вивчення мотиваційних факторів та можливість отримати детальну картину індивідуальних мотиваційних преференцій. Особливу цінність представляє те, що дана методика дозволяє оцінити такі важливі для бізнес-середовища аспекти як потреба у високій заробітній платі, прагнення до досягнень, потреба у владі та впливовості, креативність та

самовдосконалення. Структура опитувальника включає 33 твердження з чотирма варіантами завершення кожного, які респондент має проранжувати за ступенем важливості для себе.

Процедура дослідження була організована в кілька етапів. На першому, підготовчому етапі (перший тиждень квітня 2024 року) було здійснено підбір методик, підготовку стимульного матеріалу та бланків для відповідей. Особлива увага приділялася створенню комфортних умов для проведення дослідження – було обрано просторе, добре освітлене приміщення з достатньою кількістю робочих місць, забезпечено необхідні канцелярські матеріали. На цьому ж етапі було проведено попередні бесіди з потенційними учасниками дослідження, під час яких роз'яснювалася мета дослідження та його значення для розвитку системи мотивації в організації.

Другий етап (друга-третя декада квітня 2024 року) передбачав безпосереднє проведення діагностики за обраними методиками. Враховуючи різний обсяг та специфіку методик, було прийнято рішення про їх послідовне проведення з інтервалом у кілька днів, щоб уникнути втоми респондентів та отримати максимально достовірні результати. Спочатку проводилася діагностика за методикою В.Е. Мільмана, через три дні – опитування за методикою Т. Елерса, і ще через три дні – дослідження за методикою Ш. Річі та П. Мартіна. Для кожної методики учасникам надавалися чіткі інструкції щодо порядку заповнення бланків та роз'яснення щодо особливостей оцінювання тверджень.

При проведенні дослідження особлива увага приділялася створенню оптимальних умов для респондентів та дотриманню всіх методологічних вимог. Зокрема, при роботі з методикою В.Е. Мільмана кожному учаснику надавався індивідуальний бланк з твердженнями та варіантами відповідей, а також окремий бланк для фіксації результатів. Респондентам пояснювалося, що важливо давати щирі відповіді, керуючись власними відчуттями та досвідом, а не соціально бажаними варіантами. На заповнення опитувальника відводилося до 20 хвилин,

що дозволяло респондентам працювати в комфортному темпі, але при цьому не втрачати концентрацію уваги.

При проведенні діагностики мотивації до успіху за методикою Т. Елерса особливий акцент робився на необхідності швидкого, але вдумливого вибору відповідей. Респондентам пояснювалося, що перша реакція на твердження часто буває найбільш точною, тому не варто витрачати багато часу на роздуми над кожним пунктом. Важливим моментом було забезпечення індивідуального простору для кожного учасника, щоб уникнути взаємного впливу при виборі відповідей. Час на заповнення опитувальника не обмежувався жорстко, але в середньому складав 15-20 хвилин.

Найбільш складною з точки зору організації була робота з методикою мотиваційного профілю Ш. Річі та П. Мартіна, оскільки вона вимагає від респондентів не просто вибору відповідей, а їх ранжування за ступенем важливості. Для забезпечення якісного проведення цієї частини дослідження було виділено окрему годину, протягом якої респонденти могли спокійно зосередитися на оцінці кожного твердження. Перед початком роботи проводився детальний інструктаж з демонстрацією прикладу заповнення бланку відповідей. Особлива увага приділялася роз'ясненню системи розподілу балів між варіантами відповідей та необхідності дотримання встановленої суми балів для кожного твердження.

На третьому етапі дослідження (перша-друга декада травня 2024 року) здійснювалася обробка отриманих результатів. Для кожної методики використовувалися стандартизовані ключі та системи підрахунку балів, що дозволило забезпечити об'єктивність оцінки результатів. Для методики В.Е. Мільмана підраховувалися показники за сімома субшкалами, що відображають різні аспекти мотиваційної структури особистості. При обробці результатів методики Т. Елерса визначався загальний показник мотивації до успіху та здійснювалася його інтерпретація відповідно до встановлених рівнів. Аналіз даних за методикою Ш. Річі та П. Мартіна передбачав побудову індивідуальних мотиваційних профілів та їх подальше узагальнення для всієї вибірки.

Завершальний етап дослідження був присвячений систематизації та аналізу отриманих даних. Для забезпечення достовірності результатів та їх наукової цінності було використано методи математичної статистики, зокрема описову статистику для визначення середніх значень, процентних співвідношень та частотного розподілу даних за різними показниками. Обробка даних здійснювалася з використанням програми Microsoft Excel, яка дозволила створити необхідні таблиці та діаграми для наочного представлення результатів дослідження.

При обробці результатів за методикою В.Е. Мільмана особлива увага приділялася аналізу показників за кожною з семи субшкал: «підтримка життєдіяльності», «комфорт», «соціальний статус», «спілкування», «загальна активність», «творча активність» та «суспільна корисність». Для кожної субшкали обчислювалися середні значення по вибірці та визначалося процентне співвідношення респондентів з різними рівнями прояву досліджуваних характеристик. Також проводився якісний аналіз отриманих даних з метою виявлення домінуючих тенденцій у мотиваційній структурі досліджуваних.

При аналізі даних за методикою Т. Елерса здійснювався розподіл респондентів за чотирма рівнями мотивації до успіху: низький (1-10 балів), середній (11-16 балів), помірно високий (17-20 балів) та дуже високий (більше 21 бала). Для кожної групи обчислювалася відсоткова частка від загальної вибірки та проводився порівняльний аналіз отриманих результатів. Особлива увага приділялася вивченню індивідуальних особливостей респондентів з різними рівнями мотивації до успіху.

Обробка результатів за методикою мотиваційного профілю Ш. Річі та П. Мартіна включала побудову індивідуальних профілів для кожного респондента з подальшим їх узагальненням для всієї вибірки. Для кожного з дванадцяти факторів мотивації обчислювалися середні значення та визначалася їх ієрархія за ступенем значущості для досліджуваної групи. Це дозволило виявити провідні мотиваційні фактори та ті, які мають найменше значення для представників досліджуваної вибірки.

Таким чином, обрані методи дослідження та способи обробки отриманих даних дозволили забезпечити комплексний підхід до вивчення факторів мотивації представників малого та середнього бізнесу та отримати достовірні результати, що мають практичну цінність для розробки ефективних систем мотивації в бізнес-середовищі.

2.2. Аналіз результатів дослідження мотиваційної структури та мотивації досягнення

Дослідження мотиваційної структури та мотивації досягнення представників малого та середнього бізнесу проводилось з метою виявлення ключових факторів, що впливають на їх професійну діяльність. За допомогою обраних методик було проаналізовано як загальножиттєву, так і робочу спрямованість особистості, рівень мотивації до успіху та значущість різних мотиваційних факторів для респондентів.

Розглянемо спочатку результати діагностики мотиваційної структури особистості за методикою В.Е. Мільмана. Аналіз отриманих даних дозволив виявити домінуючі компоненти в мотиваційному профілі досліджуваних (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Середні показники за шкалами мотиваційного профілю

(за методикою В.Е. Мільмана)

Шкала	Середній показник	Стандартне відхилення
Підтримка життєдіяльності	62.3	8.4
Комфорт	58.7	7.9
Соціальний статус	71.2	9.1
Спілкування	59.4	8.2
Загальна активність	65.8	8.7
Творча активність	68.9	9.3
Суспільна корисність	63.5	8.5

Для наочного представлення отриманих результатів побудуємо діаграму (рис. 2.2).

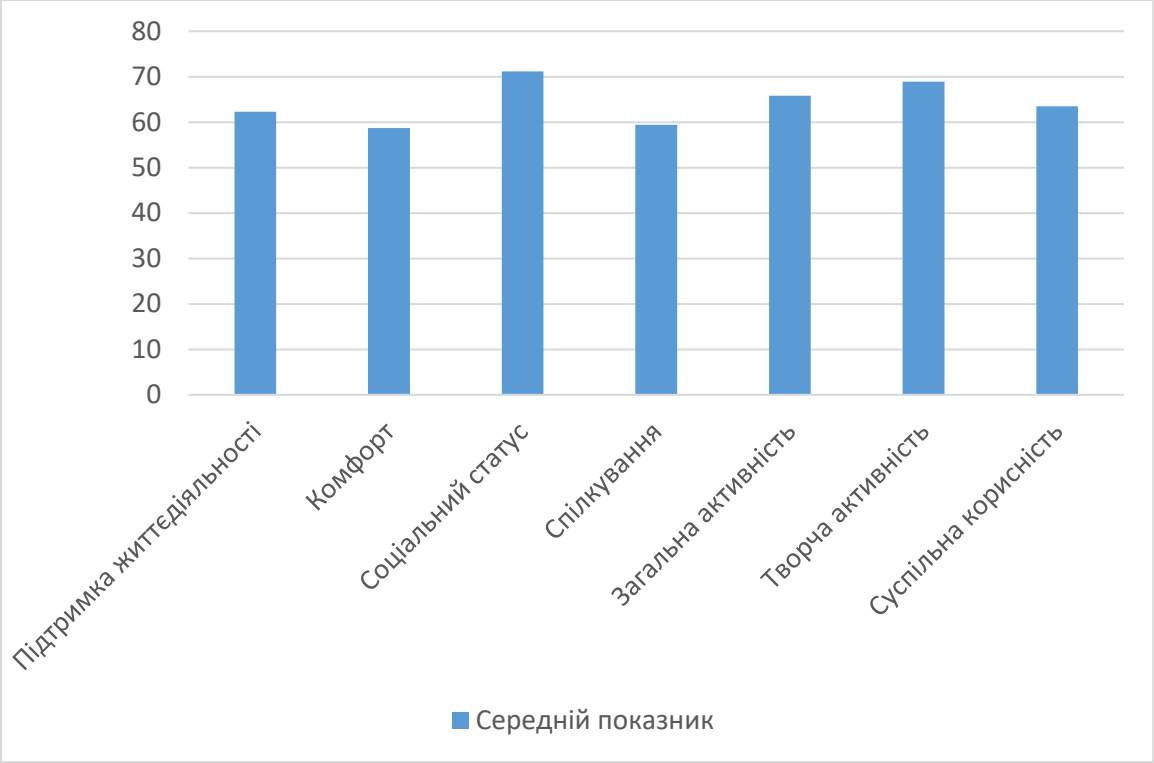

Рисунок 2.2. Мотиваційний профіль респондентів за методикою В.Е. Мільмана

Аналіз результатів показує, що найвищі показники спостерігаються за шкалою «соціальний статус» (71.2 бали), що свідчить про високу значимість для респондентів їх положення в соціальній структурі та прагнення до підвищення свого статусу. Також високі показники виявлено за шкалами «творча активність» (68.9 балів) та «загальна активність» (65.8 балів), що характеризує досліджуваних як людей з високим рівнем енергійності та прагненням до творчої самореалізації.

Серед досліджуваних також було виявлено досить високі показники за шкалою «суспільна корисність» (63.5 балів), що вказує на важливість для представників малого та середнього бізнесу відчуття соціальної значущості їхньої діяльності. Дещо нижчі показники спостерігаються за шкалами «комфорт» (58.7 балів) та «спілкування» (59.4 бали), що може свідчити про готовність респондентів працювати в умовах певного дискомфорту заради досягнення більш значущих цілей.

Аналіз результатів діагностики мотивації до успіху за методикою Т. Елерса показав наступний розподіл респондентів за рівнями мотивації (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Розподіл респондентів за рівнем мотивації до успіху

Рівень мотивації	**Кількість осіб**	**Відсоток (%)**
Низький (1-10 балів)	5	9.1
Середній (11-16 балів)	18	32.7
Помірно високий (17-20 балів)	21	38.2
Дуже високий (більше 21 бала)	11	20.0
Всього	55	100

Для візуалізації отриманих даних створимо кругову діаграму (рис. 2.3).

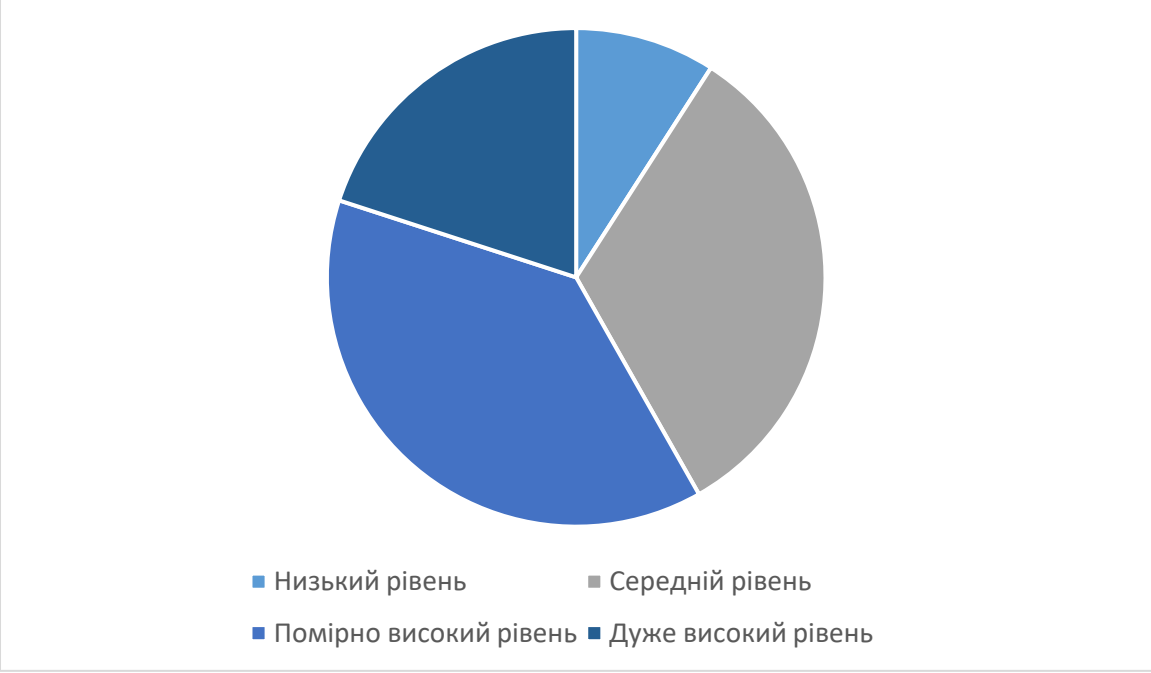

Рисунок 2.3. Розподіл респондентів за рівнем мотивації до успіху

Як видно з представлених даних, найбільша частка респондентів (38.2%) демонструє помірно високий рівень мотивації до успіху. Це свідчить про те, що більшість досліджуваних характеризується достатньо сильним прагненням до досягнення поставлених цілей, готовністю докладати значні зусилля для

отримання бажаних результатів. Значна частка респондентів (32.7%) має середній рівень мотивації до успіху, що вказує на помірну схильність до ризику та збалансоване ставлення до досягнень.

Особливої уваги заслуговує той факт, що 20% досліджуваних демонструють дуже високий рівень мотивації до успіху, що характеризує їх як осіб з вираженим прагненням до досягнень, готовністю брати на себе відповідальність та долати перешкоди на шляху до мети. Лише 9.1% респондентів мають низький рівень мотивації до успіху, що може бути пов’язано з певною обережністю у прийнятті рішень та меншою схильністю до ризику.

Аналіз результатів за методикою Ш. Річі та П. Мартіна дозволив визначити значущість різних мотиваційних факторів для представників малого та середнього бізнесу. Розглянемо середні показники за кожним з дванадцяти факторів мотивації (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Середні показники значущості мотиваційних факторів
за методикою Ш. Річі та П. Мартіна

Мотиваційний фактор	**Середній показник**	**Ранг**
Високий заробіток	41.8	2
Умови праці	32.4	8
Структурування роботи	35.7	6
Соціальні контакти	33.2	7
Стійкі взаємостосунки	31.5	9
Визнання	38.4	4
Прагнення до досягнень	43.2	1
Влада і впливовість	37.6	5
Різноманітність і зміни	30.8	10
Креативність	39.5	3
Самовдосконалення	29.7	11
Цікава та корисна робота	28.9	12

Для наочного представлення ієрархії мотиваційних факторів створимо графічне зображення (рис. 2.4).

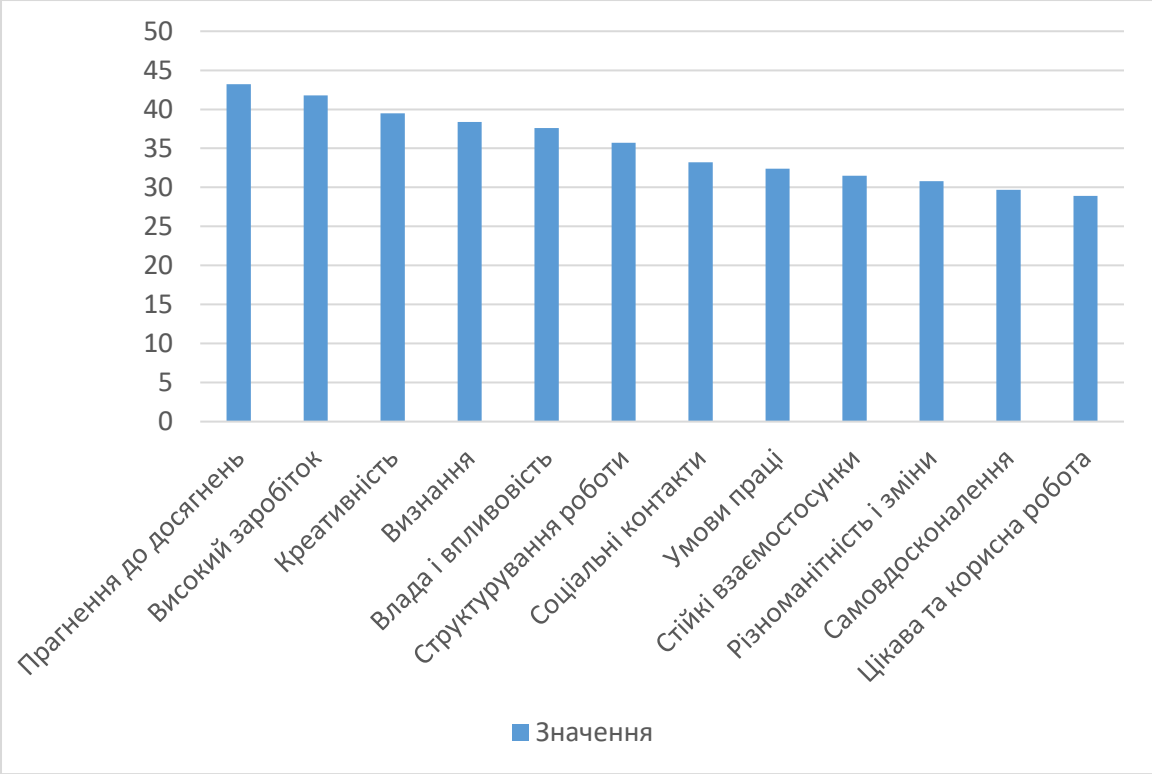

Рисунок 2.4. Ієрархія мотиваційних факторів
за методикою Ш. Річі та П. Мартіна

Аналіз отриманих результатів показує, що найбільш значущими мотиваційними факторами для досліджуваних є прагнення до досягнень (43.2 бали), високий заробіток (41.8 балів) та креативність (39.5 балів). Це свідчить про те, що представники малого та середнього бізнесу орієнтовані насамперед на досягнення конкретних результатів у своїй діяльності, прагнуть до матеріального благополуччя та цінують можливість творчої самореалізації.

Досить високі показники також спостерігаються за факторами «визнання» (38.4 бали) та «влада і впливовість» (37.6 балів), що вказує на важливість для респондентів соціального визнання їхніх досягнень та можливості впливати на прийняття рішень. Середній рівень значущості мають фактори «структурування роботи» (35.7 балів) та «соціальні контакти» (33.2 бали), що свідчить про помірну потребу в чіткості та визначеності робочого процесу, а також у соціальній взаємодії.

Розглянемо гендерні відмінності в мотиваційних факторах досліджуваних. Для цього проаналізуємо середні показники за методикою Ш. Річі та П. Мартіна окремо для чоловіків та жінок (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Гендерні відмінності в значущості мотиваційних факторів

Мотиваційний фактор	**Чоловіки (n=28)**	**Жінки (n=27)**	**Різниця**
Високий заробіток	43.5	40.1	3.4
Умови праці	30.8	34.0	-3.2
Структурування роботи	34.2	37.2	-3.0
Соціальні контакти	31.5	34.9	-3.4
Стійкі взаємостосунки	29.8	33.2	-3.4
Визнання	39.2	37.6	1.6
Прагнення до досягнень	44.5	41.9	2.6
Влада і впливовість	39.8	35.4	4.4
Різноманітність і зміни	29.4	32.2	-2.8
Креативність	38.7	40.3	-1.6
Самовдосконалення	28.5	30.9	-2.4
Цікава та корисна робота	27.6	30.2	-2.6

Візуалізуємо виявлені гендерні відмінності на графіку (рис. 2.5).

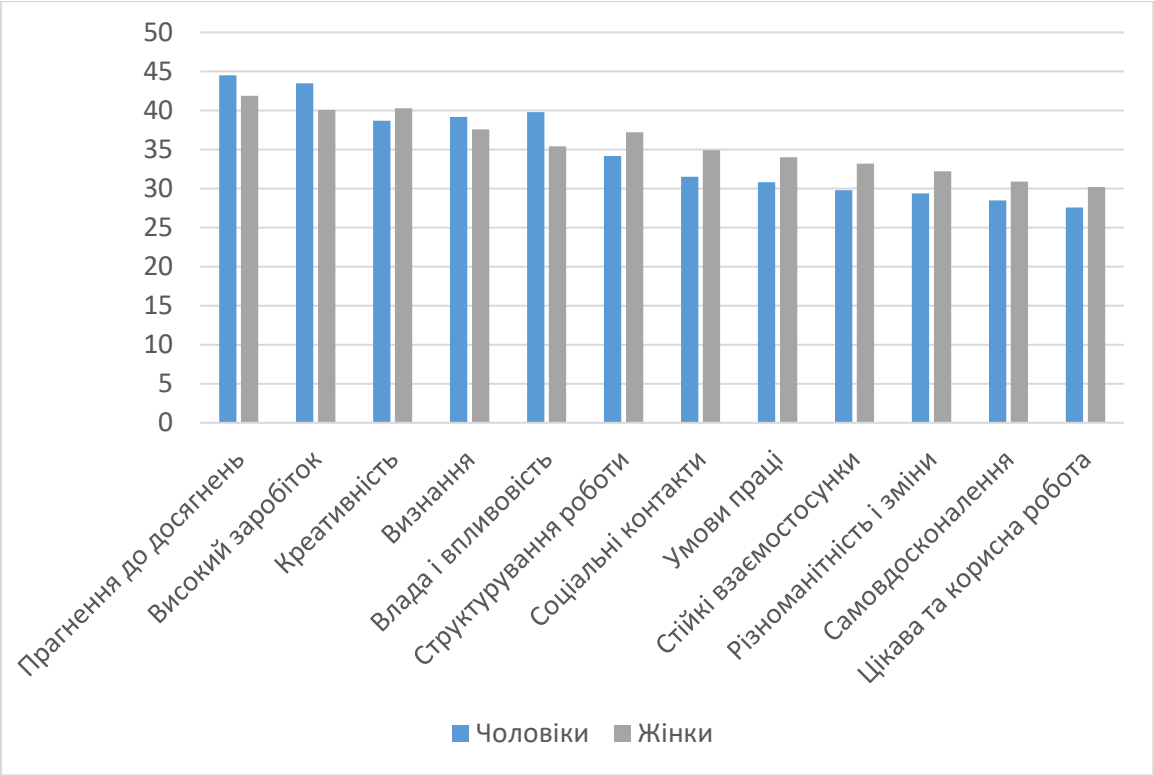

Рисунок 2.5. Гендерні відмінності в мотиваційних факторах

Аналіз гендерних відмінностей показав, що для чоловіків більш значущими є фактори влади і впливовості (різниця 4.4 бали), високого заробітку (різниця 3.4 бали) та прагнення до досягнень (різниця 2.6 бали). Натомість для жінок більш важливими виявилися соціальні контакти та стійкі взаємостосунки (різниця 3.4 бали), умови праці (різниця 3.2 бали) та структурування роботи (різниця 3.0 бали).

Цікаво відзначити, що жінки демонструють дещо вищі показники за факторами креативності (різниця 1.6 бали на користь жінок) та самовдосконалення (різниця 2.4 бали на користь жінок). Це може свідчити про більшу орієнтацію жінок-підприємців на особистісний розвиток та творчу самореалізацію в професійній діяльності.

Отримані результати дозволяють створити узагальнений портрет мотиваційної структури представників малого та середнього бізнесу, який характеризується високим рівнем прагнення до досягнень, значною орієнтацією на матеріальну винагороду та потребою в творчій самореалізації. При цьому спостерігаються певні гендерні особливості в пріоритетності різних

мотиваційних факторів, що необхідно враховувати при розробці систем мотивації та організації робочого процесу.

Висновки до розділу 2

1. На основі проведеного емпіричного дослідження встановлено методологічний апарат та процедуру вивчення факторів мотивації представників малого та середнього бізнесу. Для забезпечення комплексного підходу було використано три взаємодоповнюючі методики: діагностика мотиваційної структури особистості В.Е. Мільмана, опитувальник Т. Елерса для діагностики мотивації до успіху та мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна. Дослідження проводилось на базі Університету економіки та права «КРОК» за участю 55 працівників (28 чоловіків та 27 жінок) віком від 35 до 60 років. Чітка організація дослідження, що включала підготовчий етап, поетапне проведення діагностики та ретельну обробку результатів, забезпечила отримання достовірних даних для подальшого аналізу.
2. Аналіз результатів дослідження виявив специфічні особливості мотиваційної структури представників малого та середнього бізнесу. За методикою В.Е. Мільмана встановлено, що найвищі показники спостерігаються за шкалами «соціальний статус» (71.2 бали) та «творча активність» (68.9 балів). Діагностика мотивації до успіху показала, що більшість респондентів (38.2%) мають помірно високий рівень мотивації, а 20% демонструють дуже високий рівень. За методикою Ш. Річі та П. Мартіна визначено, що ключовими мотиваційними факторами є прагнення до досягнень (43.2 бали), високий заробіток (41.8 балів) та креативність (39.5 балів). Виявлено також значущі гендерні відмінності: для чоловіків більш важливими є фактори влади і впливовості, високого заробітку та прагнення до досягнень, тоді як для жінок пріоритетними є соціальні контакти, стійкі взаємостосунки та умови праці.

РОЗДІЛ 3.
ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРЕДСТАВНИКІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму на малих та середніх підприємствах як важливого чинника підвищення ефективності праці

У сучасних економічних реаліях, позначених переходом до ринкових відносин, формування нових механізмів господарювання набуває першочергового значення для більшості підприємств. У цьому контексті, роль кожного працівника у досягненні кінцевих результатів діяльності компанії стає дедалі вагомішою. В умовах динамічних змін та економічної нестабільності, зростає ймовірність виникнення психологічного тиску на робочому місці. Це пов’язано з тим, що працівники можуть відчувати підвищений рівень стресу та тиску з боку керівництва, що негативно позначається на їхній продуктивності та загальному психологічному стані.

Управлінський апарат кожного підприємства повинен систематично працювати над пошуком та впровадженням ефективних методів управління трудовими ресурсами, які сприятимуть активізації людського фактора. Ключовим елементом успішної діяльності працівників є їхня мотивація. При розробці системи мотивації на підприємстві, часто основна увага приділяється матеріальній складовій, такій як заробітна плата, премії та бонуси. Однак, для забезпечення високої ефективності, система мотивації повинна охоплювати не тільки матеріальні, але й нематеріальні стимули. Недооцінка останніх може призвести до зниження рівня задоволеності працівників та, як наслідок, до погіршення показників діяльності підприємства.

Оскільки витрати на оплату праці працівників входять до собівартості виробництва, а зниження собівартості є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, керівництво, при створенні системи

мотивації, повинно приділяти значну увагу нематеріальним методам стимулювання персоналу [13, с. 21]. До таких методів можна віднести різноманітні можливості для професійного зростання та розвитку, публічне визнання досягнень працівників, запровадження гнучкого графіка роботи, створення та підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі, організацію корпоративних заходів, забезпечення соціальних гарантій та інші. Застосування нематеріальних стимулів дозволяє підвищити мотивацію працівників без значних фінансових витрат, що є особливо важливим для малих та середніх підприємств.

Мотивування, як процес, полягає у формуванні певного психологічного стану людини, який визначає її поведінку, створює установку на діяльність, спрямовує та активізує її. У свою чергу, мотивація праці відображає прагнення працівника до задоволення своїх потреб, як матеріальних, так і нематеріальних. Система мотивації персоналу є однією з найважливіших складових не тільки системи управління персоналом в організації, але й системи забезпечення безпеки підприємницької діяльності в цілому [33, с. 37]. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню якості продукції та послуг, а також зміцненню позитивного іміджу компанії.

Враховуючи той факт, що об’єктом мотивування є працівники різних рівнів управління, необхідно враховувати відмінності в їхній мотивації до виробничо-управлінської діяльності. Як зазначає Бутенко В. М. [5, с. 10], для керівників структурних підрозділів та спеціалістів, окрім підвищення заробітної плати, важливими мотиваційними факторами є можливість кар’єрного зростання, розширення участі в процесах управління та прийняття рішень, надання організаційної свободи, а також розширення можливостей для творчої реалізації в процесі роботи. Таким чином, система мотивації повинна бути диференційованою та враховувати специфічні потреби та інтереси різних категорій працівників.

Одним із факторів, що значно ускладнює соціально-економічні відносини в сільськогосподарських підприємствах та створює соціальну напругу в галузі, є недостатній рівень оплати праці. Дана ситуація негативно впливає на закріплення кваліфікованих фахівців та молодих кадрів у сільській місцевості, обмежує можливості для підвищення продуктивності праці, знижує платоспроможність сільського населення та, як наслідок, погіршує конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках [13]. Низька заробітна плата призводить до відтоку кадрів з аграрного сектору, що створює дефіцит кваліфікованої робочої сили та гальмує розвиток галузі.

У процесі подолання кризових явищ в агропромисловому виробництві, першочергове значення набуває удосконалення соціально-трудових відносин, впровадження прогресивних систем матеріального стимулювання суб'єктів господарювання та підвищення трудової мотивації. За словами М. Масхми [23], на рівні окремого підприємства необхідно вживати заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості шляхом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, поступове вирішення проблеми прихованого безробіття та відновлення науково обґрунтованого нормування праці. Важливим аспектом є створення умов для професійного розвитку працівників та підвищення їх кваліфікації, що сприятиме зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення ефективного впливу мотивації праці, матеріальні стимули повинні бути чітко узгоджені з виробничими критеріями, на які працівники мають безпосередній вплив. М. Малік та О. Шпикуляк [22] підкреслюють необхідність зіставлення різної за якістю праці для забезпечення стимулюючої ролі оплати. Диференційований облік праці здійснюється за допомогою тарифної системи, яка виступає сполучною ланкою між нормами та системами оплати праці. Застосування тарифної системи дозволяє враховувати складність, кваліфікацію та умови праці, що забезпечує справедливу та об'єктивну оплату праці працівників.

В сучасних умовах формування нового мотиваційного механізму в аграрній сфері, що базується на високопрофесійній та продуктивній праці, відбувається надзвичайно повільно. Провідною складовою цивілізованого та ефективного мотиваційного механізму в країнах з розвиненою економікою є розвиток соціальної сфери. Отже, збільшення інвестицій у соціальну інфраструктуру села та її подальший розвиток повинні сприяти підвищенню продуктивності праці, якісним змінам у продуктивних силах та удосконаленню виробничих відносин. Розвиток соціальної сфери включає в себе покращення умов проживання, доступ до якісної освіти та медичного обслуговування, розвиток культурної сфери та спорту, що створює сприятливі умови для життя та роботи на селі.

Існує нагальна потреба у пошуку шляхів переходу до більш дієвої системи організації праці та мотивації, розробці загальної концепції та механізму її реалізації в умовах змін відносин власності на землю, засоби виробництва та вироблений продукт. Ключовим напрямом підвищення трудової мотивації є удосконалення форм та систем організації та оплати праці, оскільки існуюча система оплати праці працівників аграрної сфери не повністю відповідає вимогам ринкової економіки. Необхідно враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва, сезонність робіт та залежність від природних факторів.

У сучасних аграрних підприємствах необхідно подолати існуючі диспропорції в оплаті праці працівників різних професійно-кваліфікаційних груп. Застосування коефіцієнтів трудової активності як елемента удосконалення системи розподілу доходу між членами колективу сприятиме вирішенню цієї проблеми. Врахування показників трудової активності забезпечить посилення стимулів для кваліфікованого вирішення питань, що визначають кінцеві результати колективної праці. Коефіцієнти трудової активності дозволяють враховувати індивідуальний внесок кожного працівника у загальний результат, що стимулює підвищення продуктивності та відповідальності.

У світовій практиці спостерігається тенденція до розвитку більш гнучких та децентралізованих форм оплати праці. Зростає інтерес до систем участі у прибутках, які передбачають регулярний розподіл між працівниками частини прибутку підприємства. Подібні схеми мають значний вплив на продуктивність праці та є потужним мотиваційним фактором, хоча й забезпечують менш стабільний рівень доходів [1]. Участь у прибутках дозволяє працівникам відчувати себе співвласниками підприємства та стимулює їх до більш ефективної роботи.

Планування річного фонду оплати праці та фонду матеріального стимулювання займає центральне місце у виробничо-господарській діяльності підприємства. Воно вирішує стратегічно важливу задачу забезпечення стабільності кадрового складу, стимулює ділову активність працівників та фахівців, а також сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та міжособистісних відносин у колективі. Окрім матеріального стимулювання, надзвичайно важливим аспектом є створення на підприємстві ефективної системи запобігання психологічному насильству та підтримки здорового психологічного клімату. Створення атмосфери взаємної поваги та підтримки сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та їхньої продуктивності.

Важливим фактором у формуванні ефективної системи мотивації є вдосконалення системи нормування праці. Дана система повинна враховувати як реальні можливості працівників, так і сучасні технологічні умови виробництва. Згідно з результатами досліджень, коректно встановлені норми праці здатні підвищити продуктивність на 20-30% [13]. При цьому, для досягнення максимальної ефективності, необхідно забезпечити справедливий розподіл робочого навантаження між працівниками, уникаючи перевантаження окремих осіб та забезпечуючи рівномірний розподіл завдань.

Окрім того, значну увагу слід приділяти розвитку системи внутрішньогосподарських економічних відносин. М. Малік та О. Шпикуляк [22] наголошують на важливості формування внутрішньогосподарських підрозділів, що функціонують на засадах самоокупності та внутрішньогосподарського

розрахунку. Подібна організація праці сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів своєї діяльності та забезпечує більш раціональне використання виробничих ресурсів. Внутрішньогосподарський розрахунок створює додаткові стимули для економії ресурсів та підвищення ефективності виробництва.

Досвід успішних підприємств демонструє, що важливим елементом мотиваційного механізму є система обліку індивідуального внеску кожного працівника у загальні результати роботи. Запровадження такої системи дозволяє об'єктивно оцінювати трудовий внесок кожного члена колективу та забезпечує справедливий розподіл винагороди. Важливою умовою ефективності даної системи є її прозорість та зрозумілість для всіх працівників [1]. Чіткі критерії оцінювання та відкритий процес зворотного зв'язку сприяють підвищенню довіри до системи та її мотиваційного впливу.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації праці. Для працівників, особливо для молодого покоління, характерні інші ціннісні орієнтації та мотиви до трудової діяльності. На перший план виходять такі аспекти, як самореалізація та саморозвиток, що належать до сфери нематеріальної мотивації [13]. Молоді фахівці прагнуть не лише до матеріального забезпечення, але й до можливості професійного зростання, розвитку своїх навичок та реалізації свого потенціалу.

Нематеріальне стимулювання в організації спрямоване на задоволення потреби у збереженні соціального статусу працівника в трудовому колективі, підвищення соціального статусу шляхом отримання вищої посади, а також на посилення зацікавленості самим процесом опанування новими знаннями та навичками. Нематеріальна мотивація сприяє підвищенню лояльності співробітників до компанії, одночасно дозволяючи знизити витрати на компенсацію трудовитрат [1]. Застосування нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи та сприятливий психологічний клімат, дозволяє створити більш

привабливі умови праці та підвищити рівень задоволеності працівників без значних фінансових витрат [16].

Цікавим підходом до вдосконалення мотивації праці є використання мотивації вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Відмінною рисою даного виду мотивації є те, що різниця у робочому навантаженні працівників компенсується безпосередньо наданням додаткового вільного часу, а не шляхом грошових виплат. Застосування гнучких форм зайнятості створює можливість для працездатного населення обирати оптимальне співвідношення між робочим часом та відпочинком, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та покращенню балансу між роботою та особистим життям [33].

До моральних методів мотивації належить визнання заслуг працівників, яке може бути як особистим, так і публічним. Працівники, які досягли значних успіхів у діяльності підприємства, можуть бути відзначені у доповідях вищому керівництву, отримувати право підпису важливих документів, у розробці яких вони брали безпосередню участь, а також отримувати персональні вітання від керівництва з нагоди святкових або сімейних подій [33]. Такий підхід підкреслює цінність внеску кожного працівника у спільну справу та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Науковці підкреслюють, що кожна людина є унікальною, з індивідуальними потребами, які вона прагне задовольнити, працюючи на підприємстві. Система нематеріальної мотивації повинна бути диференційованою та враховувати не тільки рівень посади працівника, але й його соціальний статус, вік, стать, а також індивідуальні психологічні особливості [41]. Результати опитувань, проведених у 2016 році серед найманих працівників у восьми регіонах України, виявили відмінності у пріоритетах нематеріального стимулювання праці в процесі кар’єрного зростання у чоловіків та жінок [12; 43]. Ці дані свідчать про необхідність врахування гендерних аспектів при розробці мотиваційних програм.

Важливими методами нематеріальної мотивації персоналу є: постановка чітко сформульованих та досяжних цілей, проведення систематичного аналізу досягнутих результатів, залучення працівників до програм навчання та підвищення кваліфікації, створення прозорої та зрозумілої системи оцінки праці, делегування управлінських повноважень, а також підвищення персональної відповідальності з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач. Застосування цих методів сприяє розвитку професійних навичок працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості у робочий процес.

Розробці методів нематеріального стимулювання постійно приділяється все більше уваги. Керівники підприємств, які досягають комерційного успіху на ринку, все частіше замислюються над розробкою ефективних кадрових стратегій, що включають різноманітні аспекти управління процесом праці, в тому числі й нематеріальну мотивацію працівників [41]. Очевидно, що для кожного конкретного працівника необхідно розробляти індивідуальну систему стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявних ресурсів в організації та стилю керівництва. Індивідуальний підхід дозволяє максимально ефективно використовувати мотиваційний потенціал кожного працівника.

Ефективність запропонованих методів може бути оцінена лише з плином часу. Проте, аналіз зарубіжного досвіду дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи стимулювання можуть бути успішно застосовані для вирішення задач підвищення ефективності діяльності працівників. Важливо підкреслити, що ефективна система мотивації повинна враховувати не тільки індивідуальні особливості працівників, але й створювати сприятливі умови для їх професійного розвитку та самореалізації [13]. Створення можливостей для навчання, професійного зростання та розвитку кар’єри є важливим фактором утримання цінних кадрів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Мотиваційний механізм, як важливий інструмент управління персоналом, повинен враховувати специфічні особливості галузі, тип виробництва, ставлення трудового колективу до форм власності, існуючу систему управління, а також

рівень кваліфікації керівного складу. Важливим елементом матеріального стимулювання праці є преміювання. При цьому, акцент у заохоченні необхідно робити на якісному вдосконаленні робочої сили, підвищенні рівня професійної майстерності, заохоченні ініціативи та винахідницької діяльності працівників. Такий підхід стимулює не тільки виконання поточних завдань, але й сприяє розвитку творчого потенціалу працівників та підвищенню їхньої кваліфікації.

У сільськогосподарських підприємствах практика преміювання працівників за якісне виконання робіт у встановлені терміни може досягати 20% від їхнього заробітку. У випадках, коли на підприємстві встановлені технічно обґрунтовані норми виробітку, розмір премії може сягати до 40% заробітку [22]. Застосування науково обґрунтованих норм дозволяє більш точно оцінювати продуктивність праці та забезпечувати справедливу винагороду за досягнуті результати. У періоди напружених польових робіт, коли виникає необхідність збільшення тривалості робочого дня, доцільно запроваджувати підсумковий облік робочого часу. Даний метод дозволяє більш гнучко регулювати робочий час та враховувати фактично відпрацьований час.

Підсумовуючи, слід зазначити, що мотиваційний механізм праці у сільському господарстві України має значні резерви та потенціал для подальшого розвитку. За умови створення сприятливих умов, ефективний мотиваційний механізм створює можливість реалізувати та забезпечити життєво необхідні інтереси та потреби людини, а також сприяти подоланню бідності у сільській місцевості [33]. Важливим аспектом є створення на підприємствах атмосфери, вільної від психологічного насильства, що безпосередньо сприятиме підвищенню рівня мотивації та продуктивності працівників. Створення безпечного та комфортного робочого середовища є запорукою успішної діяльності підприємства.

Окрім матеріальних стимулів, необхідно враховувати, що ефективна система мотивації повинна бути комплексною та включати в себе також нематеріальні методи стимулювання. Створення атмосфери взаємоповаги, довіри та відкритості між керівництвом та працівниками є ключовим фактором

успішної реалізації мотиваційного механізму [13]. Важливо, щоб система мотивації була гнучкою та могла адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та потреб працівників. Регулярний моніторинг ефективності системи мотивації та внесення необхідних коректив дозволить забезпечити її відповідність сучасним вимогам та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження шляхів удосконалення мотиваційного механізму на малих та середніх підприємствах встановлено, що ефективна система мотивації повинна бути комплексною та включати як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. Виявлено, що ключовими напрямами вдосконалення мотиваційного механізму є: вдосконалення системи оплати праці та преміювання з урахуванням індивідуального внеску працівників, впровадження систем участі у прибутках, розвиток програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, створення можливостей для кар'єрного зростання, застосування гнучких форм організації робочого часу, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Встановлено, що особливу увагу слід приділяти індивідуальному підходу при розробці мотиваційних програм, враховуючи специфічні потреби різних категорій працівників, їх вік, стать, професійний рівень та особисті преференції. Важливим аспектом є також створення прозорої та справедливої системи оцінки результатів праці, яка б стимулювала працівників до підвищення продуктивності та якості роботи.

ВИСНОВКИ

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

1. На основі теоретичного аналізу встановлено, що мотивація є складним психологічним феноменом, який включає як внутрішні (мотиви), так і зовнішні (стимули) фактори впливу на трудову поведінку. Виявлено, що хоча терміни «мотивація» і «стимулювання» часто використовуються як синоніми, вони мають суттєві відмінності: мотивація орієнтована на внутрішню свідомість і довгострокову діяльність, тоді як стимулювання спрямоване на зовнішню поведінку і короткострокові результати. Визначено, що ефективна система мотивації має враховувати не лише матеріальні стимули, але й створювати сприятливі умови для професійного розвитку та самореалізації працівників, забезпечувати здоровий психологічний клімат у колективі та можливості для кар’єрного зростання.
2. За результатами емпіричного дослідження, проведеного на базі Університету економіки та права «КРОК» за участю 55 працівників, виявлено специфічні особливості мотиваційної структури представників малого та середнього бізнесу. Встановлено, що найвищі показники спостерігаються за шкалами «соціальний статус» (71.2 бали) та «творча активність» (68.9 балів). Більшість респондентів (38.2%) демонструють помірно високий рівень мотивації до успіху, а 20% – дуже високий рівень. Визначено, що ключовими мотиваційними факторами є прагнення до досягнень (43.2 бали), високий заробіток (41.8 балів) та креативність (39.5 балів). Виявлено значущі гендерні відмінності: для чоловіків більш важливими є фактори влади і впливовості, високого заробітку та прагнення до досягнень, тоді як для жінок пріоритетними є соціальні контакти, стійкі взаємостосунки та умови праці.

3. Розроблено та обґрунтовано програму підвищення мотивації представників малого та середнього бізнесу, яка включає комплекс матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. До ключових напрямів вдосконалення мотиваційного механізму віднесено: вдосконалення системи оплати праці та преміювання з урахуванням індивідуального внеску працівників, впровадження систем участі у прибутках, розвиток програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, створення можливостей для кар'єрного зростання, застосування гнучких форм організації робочого часу, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Встановлено необхідність індивідуального підходу при розробці мотиваційних програм з урахуванням специфічних потреб різних категорій працівників, їх віку, статі, професійного рівня та особистих преференцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Базака О. А. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Київ, 2023. 117 с.
3. Бакка О. Л., Овдієнко І. М. Психологічні аспекти мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (25-29 квітня 2024 року, м. Ірпінь). Ірпінь : ДПУ, 2024. С. 344-347.
4. Бакка О. Л., Овдієнко І. М. Фактори мотивації представників малого та середнього бізнесу в Україні. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнар. конф. (14 листопада 2024 року, м. Київ). Київ : КНУБА, 2024. С. 533-536.
5. Бутенко В. М. Організаційно-економічні основи функціонування соціальної сфери села : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2005. 20 с.
6. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6. С. 1-8.
7. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
8. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №(3)55. С. 94-100. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-94-100
9. Дороніна М. С., Лугова В. М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2016. № 2. С. 18-22.
10. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. 2018. С. 22-26.

11. Жибак М. М., Літвінов В. І. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 38-40.
12. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2016. № 5. С. 34-38.
13. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2015. № 3. С. 21-23.
14. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.
15. Князєва О. А., Шамін М. В. Складові інтелектуального потенціалу підприємства сфери зв'язку та інформатизації. Розвиток економіки країни: можливості, проблеми, перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2017. С. 19-22.
16. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академ-видав, 2003. С. 156.
18. Малиновська О. А. Мігранти, міграція та Українська держава. Аналіз управління зовнішніми міграціями : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. 236 с.
19. Мантур-Чубата О., Дружинін В. Напрямки активізації та підвищення ефективності системи інвестування в людський капітал на підприємстві. Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. 2023. С. 148-150.
20. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. 236 с.
21. Мінова М. М., Лисенко В. В. Мотивація праці на підприємстві: проблеми та перспективи. Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки

України : зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. студ. наук.-практ. конф. Чортків : ТНЕУ, 2019. С. 291-292.

22. Мостовий М. Л. Соціально-економічний розвиток сільських територій. Економіка АПК. 2006. № 2. С. 132-135.
23. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Київ : Знання, 2002. 311 с.
24. Назарова Г. В., Чуркін А. О. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії. 2022. С. 253-255.
25. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. С. 192.
26. Петренко Н. О. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Біла Церква, 2009. 20 с.
27. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 376 с.
28. Попова О. А., Скурська Н. М. Занятість на селі: наслідки аграрного реформування. Економіка АПК. 2016. № 7. С. 124-128.
29. Придатко А. Інструменти ефективної мотивації персоналу підприємств на основі теорії поколінь. Наукові барви-2020 : матеріали декади студентської науки. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2020. С. 24-26.
30. Сардак С. Е. Потенціал маркетингу в удосконаленні механізму господарювання вітчизняних підприємств : дис. ... канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 2005. 193 с.
31. Тимошенко И. И., Соснин А. С. Мотивація особистості і людських ресурсів : монографія. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. С. 269-270.
32. Толстікова Т. С. Модернізація системи менеджменту в функціональній діяльності органів державної влади : кваліфікаційна робота на здобуття першого бакалаврського рівня вищої освіти. Київ, 2024. 64 с.
33. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 37-41.

34. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2017. №4(82). С. 98-102. DOI: 10.26642/jen-2017-4(82)-98-102
35. Філіпенко А. С., Будкін В. С., Гальчинський А. С. та ін. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть. Київ : Либідь, 2002. 470 с.
36. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. №6. С. 141-145.
37. Шевченко Н. О. Комплекс заходів розвитку зовнішньоекономічної регіональної політики АПК. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_1_5
38. Шегда А. В., Литвиненко Т. М. та ін. Економіка підприємства : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Знання-Прес, 2004. 335 с.
39. Ширяєва Л., Зайнчуковська Д. Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу. Матеріали конференцій МЦНД. Вінниця, 2024. С. 19-20.
40. Шкурін Г. Т., Юдіна В. А. Мотивація аграрної праці: стан і перспективи розвитку. Економіка АПК. 2005. № 9. С. 139-144.
41. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. Інноваційна економіка. 2009. № 8. С. 62-66.
42. Ястремська Н. М. Грейдингова система-сучасний механізм мотивації персоналу. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг, 2018. С. 456-459.
43. Adams S., Quagrainie F. A., Klobodu E. K. M. Women entrepreneurial orientation, motivation, and organizational performance in Ghana. Small Enterprise Research. 2017. Vol. 24, No. 2. P. 189-205.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика діагностики мотиваційної структури особистості В.Е. Мільмана

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

Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до успіху

Вам буде запропонований 41 питання, на кожен з яких дайте відповідь "так" або "ні".

Тестовий матеріал (питання) опитувальника Елерса

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкладати на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.
15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті небагато речей важливіше грошей.
23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.

29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.
30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.
38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.
39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за відповідь "так" на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 і "ні" - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.

ДОДАТОК В

Мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна

В основу тесту покладено зіставлення значущості ряду мотиваційних факторів, що представляють важливість з точки зору керівництва персоналом. Він сконструйований таким чином, щоб виявляти фактори мотивації, які високо оцінюються працівником, а також ті фактори, яким він надає мало значення.

Коротка характеристика факторів мотивації:

1. **Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді;** бажання мати роботу з хорошим набором пільг та надбавок. Ця потреба може змінюватися в процесі трудового життя; наприклад, збільшення витрат, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові фінансові зобов'язання обумовлюють підвищення значення цієї потреби.
2. **Потреба в хороших умовах праці** та комфортній навколишній обстановці.
3. **Потреба в чіткому структуруванні роботи,** наявності зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Може служити мірилом потреби в керівництві та визначеності; індикатором стресу або занепокоєння. Ця потреба може зростати або падати, коли людина стикається із серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі.
4. **Потреба в соціальних контактах:** спілкування з широким колом людей, легкий ступінь довірливості, тісні зв'язки з колегами. Є показником прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег. Цей фактор може мати дуже низьке значення, проте людина може бути цілком соціально адаптованою.
5. **Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини.** Потреба в більш тісних контактах з іншими. Передбачає значний ступінь близькості взаємин, довірливості з відносно невеликою кількістю колег по роботі. Як і у випадку з фактором 4, низьке його значення не свідчить про слабку соціальну адаптацію та відсутність соціальних навичок.
6. **Потреба в завоюванні визнання** з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на симпатії до інших та хороші соціальні взаємини; це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість.

7. **Прагнення до досягнень** – потреба ставити для себе сміливі складні цілі та досягати їх; це показник потреби слідувати поставленим цілям та бути самомотивованим.
8. **Потреба у впливовості та владі,** прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості – показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми та здійснення на них впливу.
9. **Потреба в різноманітності, змінах та стимуляції;** прагнення уникати рутини (нудьги). Вказує на тенденцію завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін та стимуляції.
10. **Креативність.** Потреба бути творчим, аналізуючим, мислячим працівником, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості та нетривіального мислення, хоча це не означає, що ідеї, які вносить та до яких прагне цей індивідуум, будуть обов'язково правильними або прийнятними.
11. **Самовдосконалення.** Потреба в зростанні та розвитку як особистості, бажання самостійності та незалежності.
12. **Цікава та корисна робота.** Потреба у відчутті затребуваності в роботі, наповненій змістом і значенням, з елементом суспільної корисності.

ІНСТРУКЦІЯ

Вам пропонується висловити своє ставлення до ряду тверджень, зроблених від першої особи та стосовно Вашого ставлення до різних сторін Вашої професійної діяльності. Кожне твердження має **чотири** варіанти завершення, позначені літерами **А, Б, В** та **Г**. У реєстраційному бланку клітинки мають такі самі літерні позначення, причому для кожного пункту передбачено **чотири** рядки (позначені N.1, .2, .3 та .4, де **N** – номер пункту).

Проранжуйте пропоновані варіанти за ступенем їх важливості для Вас. Для цього насамперед Ви повинні вибрати серед варіантів завершення **той аспект** (фактор, умова), **який найбільш важливий** для Вас. **Цьому вибору має відповідати позначка в клітинці першого рядка (N.1) з відповідним літерним позначенням.**

Далі виберіть найсуттєвіший, значущий для Вас аспект професійної діяльності **серед трьох, що залишилися.** Свій вибір у цьому випадку відобразіть, поставивши позначку у відповідній клітинці **другого рядка (.2).**

Таким самим чином виберіть більш важливий аспект **серед двох, що залишилися,** та поставте відповідну позначку **в третьому рядку (.3).** Нарешті, в останньому, **четвертому рядку (.4)** поставте позначку в тій клітинці, яка відповідає **найменш важливому** для Вас аспекту.

Бланк методики:

1. Я вважаю, що міг би зробити великий внесок на такій роботі, де:

   А) хороша заробітна плата та інші види винагород

   Б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі

   В) я міг би впливати на прийняття рішень та демонструвати свої переваги як працівник

   Г) у мене є можливість вдосконалюватися та зростати як особистість

2. Я не хотів би працювати там, де:

   А) відсутні чіткі вказівки – що від мене вимагається

   Б) практично відсутні «зворотний зв'язок» та оцінка ефективності моєї роботи

   В) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним та малоцінним

   Г) погані умови праці, надто шумно або брудно

3. Для мене важливо, щоб моя робота:

   А) була пов'язана зі значним різноманіттям та змінами

   Б) давала мені можливість працювати з широким колом людей

   В) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається

   Г) дозволяла мені добре знати тих людей, з ким я працюю

4. Вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка:

   А) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми

   Б) навряд чи була б помічена іншими людьми

   В) не мала б чітких обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається

   Г) була б пов'язана зі значним обсягом рутинних операцій

5. Робота мені подобається, якщо:

   А) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості

   Б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають

   В) у мене хороша заробітна плата, інші винагороди

   Г) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається

6. Вважаю, що мені б сподобалося, якби:

   А) у мене були хороші умови праці та відсутній тиск на мене

   Б) у мене був дуже хороший оклад

   В) робота насправді була корисною та приносила мені задоволення

   Г) мої досягнення оцінювалися по достоїнству

7. Я не вважаю привабливою для себе таку роботу, яка:

   А) малозначима та малокорисна для суспільства або просто нецікава

   Б) надає надто мало можливостей добре пізнати інших людей

   В) залишається невизнаною (виконання якої сприймається як щось само собою зрозуміле)

Г) є слабо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити

8. Робота, що приносить задоволення – це та, яка:

   А) пов’язана зі значним різноманіттям, змінами та стимуляцією ентузіазму

   Б) є корисною та значущою для суспільства

   В) дає можливість вдосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість

   Г) дозволяє мені проявляти творчий підхід (креативність) та експериментувати з новими ідеями

9. Важливо, щоб моя робота:

   А) визнавалася та цінувалася організацією, в якій я працюю

   Б) дозволяла б мені впливати на інших

   В) була пов’язана з великим різноманіттям та змінами

   Г) давала мені можливості для персонального зростання та вдосконалення

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо:

    А) вона надає дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості

    Б) оклад та винагорода не дуже хороші

    В) вона не дозволяє встановити та підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі

    Г) в процесі її виконання мало можливостей контактувати з різними людьми

11. Найкращою є така робота, яка:

    А) забезпечує хороші умови праці

    Б) дає чіткі інструкції та роз’яснення щодо змісту роботи

    В) передбачає виконання цікавих та корисних завдань

    Г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості роботи

12. Ймовірно, я не буду надто старатися, якщо:

    А) є мало можливостей ставити перед собою цілі та досягати їх

    Б) немає можливості вдосконалювати свої особисті якості

    В) на робочому місці брудно, пильно або шумно

    Г) старанна робота не отримує визнання та відповідної винагороди

13. Під час визначення службових обов’язків важливо:

    А) дати людям можливість краще пізнати один одного

    Б) надати працівникові можливість ставити цілі та досягати їх

    В) забезпечити умови для прояву працівниками творчого начала

    Г) забезпечити комфортність та чистоту місця роботи

14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де:

    А) у мене буде мало самостійності та можливостей для особистісного зростання

Б) не заохочуються дослідження та прояв наукової цікавості

В) обмежене коло контактів

Г) відсутні гідні надбавки та додаткові пільги

15. Я був би задоволений, якби:

А) мав можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками

Б) робота забезпечувала різноманіття та новизну вражень

В) мої досягнення цінувалися іншими людьми

Г) я точно знав, що від мене вимагається і як я повинен це виконувати

16. Робота менше задовольняла б мене, якби:

А) не дозволяла ставити та досягати складних цілей

Б) я чітко не знав правил та процедур виконання роботи

В) рівень оплати моєї праці не відповідав рівню складності виконуваної роботи

Г) я практично не міг впливати на прийняті рішення та на те, що роблять інші

17. Я вважаю, що посада повинна надавати:

А) чіткі посадові інструкції та вказівки на те, що потрібно робити

Б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі

В) можливість виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил

Г) різноманіття, зміни та можливість проявляти ініціативу

18. Робота приносила б мені менше задоволення, якби:

А) не допускала можливості хоча б невеликого творчого внеску

Б) передбачала виконання функціональних обов’язків на самоті

В) були відсутні сприятливі умови для професійного зростання

Г) не давала можливості впливати на прийняття рішень

19. Я хотів би працювати там, де:

А) інші люди визнають та цінують виконувану мною роботу

Б) є гідна система надбавок та додаткових пільг

В) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші

Г) можна висувати та апробувати нові ідеї, проявляти творчі здібності

20. Навряд чи я хотів би працювати там, де:

А) не існує різноманіття або змін у роботі

Б) у мене буде мало можливостей впливати на прийняті рішення

В) заробітна плата не надто висока

Г) умови праці недостатньо хороші

21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, повинна передбачати:

А) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається

Б) можливість проявляти творчі здібності

В) можливість зустрічатися з цікавими людьми

Г) вирішення справді цікавих завдань

22. Робота не буде доставляти задоволення, якщо:

А) передбачені незначні надбавки та додаткові пільги

Б) немає можливості порівнювати свою роботу з роботою інших

В) умови праці некомфортні або в приміщенні дуже шумно

Г) не заохочуються дослідження, творчий підхід та нові ідеї

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені:

А) безліч контактів з широким колом цікавих людей

Б) можливість постановки та досягнення цілей

В) можливість впливати на прийняття рішень

Г) високий рівень заробітної плати

24. Я не думаю, що мені сподобалася б робота, де:

А) мало шансів впливати на інших людей

Б) умови некомфортні, на робочому місці брудно або шумно

В) я не міг би проявляти творчі здібності та пропонувати нові ідеї

Г) мало можливостей для досягнення поставлених мною цілей

25. В процесі організації роботи важливо:

А) забезпечити чистоту та комфортність робочого місця

Б) створити умови для прояву працівником самостійності

В) передбачити можливість різноманіття та змін

Г) забезпечити людині можливості широких контактів з іншими

26. Найімовірніше, я не хотів би працювати там, де:

А) робота не є цікавою або корисною

Б) мало можливостей контактувати з іншими людьми

В) умови праці некомфортні, тобто шумно або брудно тощо.

Г) робота рутинна і завдання рідко змінюються

27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли:

А) люди визнають та цінують добре виконану роботу

Б) існують широкі можливості для маневру та прояву гнучкості

В) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі

Г) існує можливість краще пізнати своїх колег

28. Мені б не сподобалася робота, яка:

А) не здається корисною та не приносить задоволення

Б) не містить у собі стимулу до змін

В) не дозволяє мені встановлювати дружні стосунки з іншими

Г) не є конкретною та не ставить складних завдань

29. Я б проявив прагнення працювати там, де:

А) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини

Б) робота цікава та корисна

В) мене будуть оточувати цікаві люди

Г) я міг би впливати на прийняття рішень

30. Я не вважаю привабливою для себе таку роботу, яка:

А) передбачає необхідність більшу частину часу працювати на самоті

Б) дає мало шансів на визнання особистих досягнень

В) складається в основному з рутинних обов'язків

Г) перешкоджає встановленню взаємин з колегами

31. Добре спланована робота обов'язково:

А) стимулює та заохочує висунення нових ідей

Б) має чіткі рекомендації щодо виконання посадових обов'язків

В) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх

Г) передбачає достатній набір пільг та надбавок

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якби:

А) не міг виконувати складну, але перспективну роботу

Б) мав мало можливостей для прояву творчих здібностей

В) вона допускала лише малу частку самостійності

Г) вона за своєю суттю не видавалася корисною або потрібною

33. Найважливішою характеристикою посади є:

А) можливість для прояву творчого підходу та оригінального нестандартного мислення

Б) наявність обов'язків, виконання яких приносить задоволення та суспільну користь

В) можливість встановлювати хороші взаємини з колегами

Г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник

Тест для зручності заповнення подається у вигляді таблиці, в якій розміщені 33 питання.

Для отримання достовірних результатів тестування респонденти дотримувалися наступних правил:

1. на питання відповідали швидко (на відповіді виділено одна година);

2. респонденти повністю зосереджувались на заповненні тесту, не відволікаючись на інші справи;
3. враховували, що сума балів кожного питання повинна була складати 11, бали повинні бути цілими числами;
4. при опитуванні у респондентів підтримувався позитивний настрій.

Результати тесту заносяться в таблицю.

Таблиця відповідей до тесту «Мотиваційний профіль»

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3		c	b	c	b	d	b		a		d	
4				c	a					d		
5				a								
6	b	a	a			b	d		a	d	b	c
7						d						c
8											d	c
9	b	a	b	a	c	a		d	c		b	c
10						d					d	
11												
12	d	d		c	a	c	a			c	b	
13			d				b		b		a	
14												
15	c		d		b	c	a	a	b			
16			b				c	d	d			
17			a									
18	c	d		b		a		d	a	a	c	
19		c						b			d	
20									b			
21	d	b	a	c			b	c		b		d
22	a			a				c			d	
23												
24		a		d			c	b	c	d	b	c
25		a		b					d			
26		a										
27				c	d	a	c	d	b		b	a
28					c		d					a
29					b							
30	a		b	a	c	b	c		d	d	c	d
31						a				b		
32												
33				c		d			a		b	

Результати тесту «Мотиваційний профіль» зручніше уявити у вигляді діаграми.

Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок про ставлення респондента до кожного з 12 факторів

Таблиця «Фактори мотивації працівників»

№ Фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Дана потреба виявляє тенденцію до змін в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).
2	Умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотнього зв'язку та інформації, які б дозволили цінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або знижуватись, коли людина стикається з серйозними змінами в своєму особистому житті або на роботі.
4	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто, потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами – це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег.
5	Стійкі взаємостосунки	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег.
6	Визнання	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на симпатії до інших і добрі соціальні взаємостосунки.
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. Показник прагнення намічати і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі.
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості – це показник конкурентної наполегливості.
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди знаходитись в стані піднесення, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, здатним до аналізу, відкритим до нових ідей. Даний показник свідчить про тенденції до проявів допитливості,

		нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідуум, не обов'язково будуть вірними, або прийнятними.
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу – це показник потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності.