

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Психолого-педагогічний факультет

Кафедра практичної психології

**ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ПІДВИЩЕННІ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

кваліфікаційна робота студента групи
ЗППМ-24-2

ступінь вищої освіти магістр
спеціальності 053 Психологія

Краснова Тимофія Олександровича

Керівник: кандидат психологічних наук,
доцент

Гергель Євгеній Леонідович

ЗАПЕВНЕННЯ

Я, **Краснов Тимофій Олександрович**, розумію і підтримую політику Криворізького державного педагогічного університету з академічної доброчесності. Запевняю, що ця кваліфікаційна робота виконана самостійно, не містить академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Криворізького державного педагогічного університету ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.



(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У ПРАЦІВНИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Теоретичний аналіз вивчення поняття та теорій виробничої мотивації...	7
1.2. Психологічні особливості персоналу, що задіяний у сфері енергетики.	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У ПРАЦІВНИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	33
2.1. Мета, завдання та загальна організація дослідження	33
2.2. Аналіз результатів сформованості показників мотиваційної сфери працівників енергетичної галузі	38
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У ПРАЦІВНИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ	52
3.1. Опис програми тренінгу «Виробничий менеджмент».....	52
3.2. Результати перевірки ефективності застосування тренінгу.....	56
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТОК А.....	69
ДОДАТОК Б	70
ДОДАТОК В	76
ДОДАТОК Г	82
ДОДАТОК Д.....	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. Мотивація є ключовою категорією, що дає змогу досліджувати рушійні чинники поведінки та діяльності людини. Вона визначається системою мотивів, потреб та стимулів, тобто сукупністю чинників, які зумовлюють активність особистості. Мотиваційна сфера має динамічний характер, однак застосовувані індивідом мотиваційні стратегії з часом можуть набувати сталості й перетворюватися на відносно стабільні особистісні характеристики. Прикладами таких стратегій є орієнтація на досягнення високих результатів у діяльності або прагнення уникати можливих негативних наслідків, що відповідає мотивації досягнення успіху та уникнення невдач.

Набір мотиваційних стратегій людини формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які можуть мати постійний або тимчасовий характер. Залежно від індивідуально-психологічних особливостей особистості та умов її життєдіяльності мотиваційні стратегії однієї людини можуть залишатися відносно стабільними протягом багатьох десятиліть, тоді як у іншої – зазнавати суттєвих трансформацій у значно коротші терміни.

Теоретичні і практичні питання дослідження феномену виробничої мотивації персоналу представлені у роботах таких видатних науковців, як С. Адамс, Ф. Герцберг, А. Маслоу, К. Альдерфер, Л.М. Виготський, Р. Бар-Он, М. Волинський, В. Врум, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Д. Гоулман, Д. Мак-Клелланд, Т.О. Гордєєва, В.І. Герчиков, Г. Емерсон, Д. Карузо, Дж. Мейер, А.О. Реан, П. Саловей, Ф. Тейлор, М. Туган-Барановський, А. Файоль, М. Фоллет, А.Г. Четверик-Бурчак, О. Шелдон. У сучасній українській психологічній науці феномен мотивації розглядався у працях таких дослідників, як А.В. Юдіна, Є.С. Чугунова, І.В. Гаркуша, А.Є. Крижановський, А.В. Колчигіна та інші, які розглядають даний феномен у контексті особистісного розвитку, соціології та впливу на продуктивність роботи організацій.

Мотиваційні стратегії є значною складовою психологічного налаштування людини та безпосередньо впливають на її ефективність роботи.

Мета: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості впливу мотиваційних стратегій на продуктивність роботи працівників енергетичної галузі.

Відповідно до мети в роботі вирішуються наступні **завдання**:

1. Здійснити теоретико–методологічний аналіз понять мотивація та мотиваційні стратегії.
2. Проаналізувати психологічні особливості мотиваційних стратегій у працівників енергетичної галузі.
3. Здійснити вимірювання рівня задоволення потреб та мотивації у працівників енергетичної компанії.
4. Розробити програму тренінгу, спрямованого на розвиток управлінських якостей та їх вплив на мотивацію персоналу.
5. Перевірити ефективність застосування тренінгу, здійснити аналіз його результатів та сформулювати висновки і рекомендації.

Об'єкт дослідження: Мотиваційні стратегії працівників енергетичної галузі.

Предмет дослідження: Психологічні особливості впливу мотиваційних стратегій на психологічний стан та продуктивність працівників енергетичних компаній.

Гіпотеза дослідження мотиваційні стратегії працівників енергетичної компанії впливають на продуктивність роботи персоналу за умови використання додаткових факторів мотивації (визнання, можливість кар'єрного росту, службове становище).

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань дослідження та досягнення окресленої мети під час написання роботи нами було використано наступні методи:

теоретичні (аналіз наукової літератури, систематизація отриманих даних, узагальнення інформації та її оформлення);

формувальний експеримент (розробка та проведення психологічного тренінгу, порівняння статистичних параметрів експериментальної та контрольної груп);

емпіричні (опитування, анкетування);

1. «Індекс особистого добробуту дорослих (PWI-A)», Р. Каммінс, 2003;
2. «Мотиваційний профіль Річі-Мартін», Ш. Річі, П. Мартін, 1999;
3. «Тест мотиваційної структури Герцберга», С. Робинс, Т. Джадж, 2023;

математично-статистичний (рангова кореляція по Спірману, Т-критерій Вілкоксона, статистичний U-критерій Манна-Уїтні).

Експериментальна база дослідження: У дослідженні взяли участь 66 осіб, серед яких 27 входять до контрольної групи, 39 входять до експериментальної групи.

Теоретична значущість дослідження: полягає в розширенні розуміння взаємозв'язку між рівнем задоволення потреб та напрямком мотивації працівників енергетичної сфери. Дослідження допомагає встановити, диференціювати напрямки мотиваційних стратегій, виявити ефективність психологічного тренінгу, як інструменту впливу на рівень усвідомлення власних потреб, потреб оточення та напрямку мотивації. Відомості, отримані в результаті дослідження, можуть бути корисні для психологічної практики і вимагають подальшого дослідження.

Практична значущість дослідження полягає в його потенційній користі у сфері управління персоналом. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності психологів і фахівців близьких професій при вирішенні завдань індивідуального та групового консультування, в діагностичних цілях – для виявлення причин поведінки та оцінки діяльності персоналу.

Структура роботи складається вступу, трьох розділів, 15 рисунків, 5 таблиць, висновків, списку з 53 використаних джерел та 5 додатків. Основний зміст викладено на 53 сторінках, загальний обсяг роботи 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У ПРАЦІВНИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Теоретичний аналіз вивчення поняття та теорій виробничої мотивації

Для характеристики поняття «мотивації» необхідно визначити сутність основних категорій, які безпосередньо стосуються змісту й логіки поведінки людей в процесі трудової діяльності.

Потреби – це те, що неминуче виникає й супроводжує людину на її життєвому шляху, те, що є спільним для різних людей й водночас виявляється індивідуальним для кожної людини [1].

Значна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії. Характер походження потреб є досить складним, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів до існування. Друга є результатом суспільного існування.

Комплексне вивчення системи потреб зумовлює їх класифікацію:

- за природою вони поділяються на первинні (фізіологічні) й вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
- за суб'єктом вияву (особисті, групові, колективні, суспільні);
- за кількісною визначеністю й можливістю задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);
- за характером і причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Діяльність людини є основним фактором формування особистих потреб. Чим ширшою й багатограннішою є діяльність людини, тим різноманітнішими є її потреби і тим повніше вони задовольняються [2].



Рис. 1.1. Зв'язок потреб, мотивів та діяльності

Залежно від кількісної визначеності й можливостей щодо задоволення сукупність потреб поділяють на абсолютні, дійсні, споживчі й задоволені. Абсолютні потреби виявляються лише у бажанні володіти певними товарами чи користуватися певними послугами. Дійсні потреби формуються в межах досягнутого рівня виробництва. Споживчі потреби визначаються реальними можливостями споживачів в умовах ринку. До задоволених потреб відносять такі, що фактично задовольняються наявними благами та послугами. Між зазначеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, абсолютні потреби під впливом розвитку продуктивних сил і науково-технічного прогресу перетворюються на дійсні. Останні внаслідок участі населення у суспільному виробництві й поділу суспільного продукту набувають форми споживчого попиту, який у подальшому задовольняється на ринку товарів та послуг [3].

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. Але за однакової потреби у різних людей виникають неоднакові мотиви й дії. Мотиви мають неоднозначний вплив на дії людей. Однакові мотиви у різних людей спричиняють неоднакові дії й, навпаки, ідентичні дії можуть зумовлюватися різними мотивами [4].

Потреби суспільства спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси: інтереси суспільства, колективу й особи. Задоволення особистих потреб і інтересів є умовою отримання прибутку підприємством і національного доходу суспільством.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» широко використовується термін «стимул». Стимул – спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість. Стимулювання – це процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства й один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності. Чим вищою є якість робочої сили, досконалішими трудові відносини, тим меншою є необхідність у стимулюванні як способі управління персоналом [3].

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини [1, 3].

Важливим є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому, що діяльність людини залежить як від мотивів, що виникають у внутрішньому світі людини, так і від мотивів, які виникають у відкритій її взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища, які породжують мотиви, що спонукають людину до певних дій [5].

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з діючим на підприємстві положенням про преміювання, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив лише внутрішніх чи лише зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути сформовані переважно внутрішньою мотивацією, а в інших – переважно зовнішньою. Може бути й так, що спонукальні дії водночас формуються обома системами мотивації [5; 7]

Відсутність чіткого розмежування внутрішньої й зовнішньої мотивацій не знижує, а, навпаки, підвищує значення їх аналізу у практиці менеджменту.

Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації став так званий метод «батого й пряника». При цьому батогом виступали страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації належить Ф. Тейлору, Ф. Гілберту й Л. Гілберт, Г. Емерсону, М. Фоллет, а також О. Шелдону, А. Файолю, Е. Мейо.

Українські вчені також займалися теорією мотивації. Так, М. Волинський вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. М. Туган-Барановський одним з перших у світі здійснив чітку класифікацію потреб, за п'ятьма групами [8]:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти та потреби;
- 4) альтруїстичні;
- 5) потреби практичного характеру.

Перший етап вивчення емоційної сфери працівників пов'язаний з виникненням «школи наукового управління» (1885-1920 рр.), коли на зміну розпливчастим і досить суперечливим загальним принципам управління засновники школи – Ф. Тейлор, Г. Френк, Ф. Гілберт і М. Гантт запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці (операції ручної праці, стимулювання трудового внеску, нормування праці) [1].

Проте з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці. Ця обставина примусила вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації [9].

Другий етап у розвитку теорії мотивації пов'язаний із школою «людських стосунків» (1930-1950 рр.). Її автором є американський соціолог

Е. Мейо, який встановив, що участь робітників у виробництві є не лише техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, але й складним соціально-психологічним процесом. Школа рекомендувала застосовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих та забезпечення широких можливостей для спілкування в процесі роботи [10].

Третій етап формування наукових підходів до проблеми мотивації датується 60-70-ми роками ХХ ст. Уява про мотивацію, її природу та механізми дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, прецесійних теорій мотивації трудової діяльності. Важливим є виникнення в цей період теорії «співучасті», запропонованої американським соціологом Д. Мак-Грегором. Учений обґрунтував також «теорію Х» і «теорію Y», які узагальнили типові враження керівників про ставлення працівників до роботи. «Теорія Х» виходить з того, що пересічний індивід є лінивим і прагне на роботі уникати трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати й примушувати. Основою «теорії Y» є те, що пересічний працівник за відповідної підготовки й належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід і винахідливість [11].

Четвертий етап у розвитку теорії і практики мотивації пов'язаний з переоцінкою ролі й місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням виробничого менеджменту в менеджмент «людських ресурсів» [1; 12]

Змістові теорії мотивації аналізують фактори, які вчиняють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Ці теорії визначають структуру потреб, їх зміст, ієрархію, пріоритетність. Найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія М. Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга та теорія набутих потреб М. Мак-Клелланда [13].

В основу теорії Маслоу покладені такі основні положення та ідеї:

– люди постійно відчують певні потреби;

- явно виражені потреби, які відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб людей ієрархічно розміщені одна щодо одної;
- потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дії, задоволені потреби не справляють мотивуючого впливу на людину;
- якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору – потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба в ієрархічній структурі;
- потреби вищого рівня розпочинають активно впливати на людину після того, як задоволені потреби нижчого рівня;
- потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп [3]: *фізіологічні потреби, потреби безпеки, потреби приналежності й причетності, потреби визнання й самоствердження, потреби самовираження*. Подальший розвиток даної теорії учнями Маслоу постановив важливість надання можливості працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби за допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усього підприємства [14].

Теорія Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. На відміну від ієрархії потреб, запропонованої Маслоу, теорія Альдерфера виділяє три групи потреб:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби зростання.



Рис. 1.2. Структура потреб за К. Альдерфером

Порівняльний аналіз класифікації потреб, наведених в теоріях Альдерфера і Маслоу, свідчить про певну їх схожість. Так, потреби існування теорії, що розглядається, співвідносяться з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб приналежності й причетності. За Альдерфером, потреби зв'язку впливають з соціальної природи людини, її природного прагнення бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагоджувати добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна віднести також частину потреб визнання й самоствердження з піраміді Маслоу, які пов'язані з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі самоутвердженням людини як особистості [6; 15].

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання й самоствердження в теорії Маслоу. Вони пов'язані з прагненням людини до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте при цьому має місце їх принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається лише знизу вгору. Після досягнення

першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня й саме це, згідно з теорією Маслоу, є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня посилює ступінь впливу потреби нижчого рівня й на її задоволення переключаються свідомі дії людини. Отже, згідно з теорією Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не лише від нижнього до верхнього рівня потреб, але й передбачає зворотний рух, тобто посилення стимулюючої дії конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потребу вищого рівня [16].

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, а процес руху вниз – процесом фрустрації, тобто поразки в задоволенні потреб зростання.

Наявність двох напрямків руху щодо задоволення потреб відкриває згідно з теорією Альдерфера додаткові можливості для мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника або якщо останні через суб'єктивні причини є не задоволеними, то працівник може зосередити свої зусилля на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб ще нижчого рівня [17].

ERG теорія Клейтона Альдерфера має як прихильників, так і критиків. Володіння сутністю цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Урахування положень цієї теорії допомагає менеджерам у пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня [8].

Перші теорії мотивації концентрували свою увагу саме на мотивації виробничого персоналу – тобто стимулювання працівників до механічної та монотонної роботи. При спробі адаптувати ці теорії до випадків творчої або когнітивної роботи виявилось, що якісних та кількісних параметрів вивчення мотиву недостатньо, як і не зовсім достатньо ставлення мотиву відносно людини [18].

Тому, М. Мак-Клелланд протягом роботи над структурою потреб більше концентрував свою увагу на соціальній складовій мотивації людини. Як результат, в теорії Мак-Клелланда теж виділяються три групи потреб: досягнення успіху, співучасті й влади. Але на відміну від теорії Альдерфера, дані групи розташовані не ієрархічно, а мають взаємний вплив одна на одну [13].

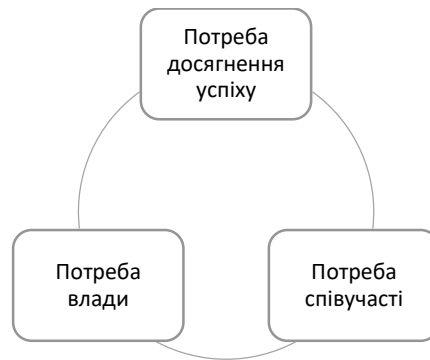


Рис. 1.3. Структура потреб за М. Мак-Клелландом

Потреби досягнення успіху виявляються в прагненні людини до ефективнішого вирішення поставлених перед нею завдань, ніж вона це робила досі. Люди з яскраво вираженою потребою досягнення успіху, по-перше, бажають, як правило, самостійно визначати свої цілі, а по-друге, обирають не прості, а дедалі складніші цілі та завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення успіху подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які вирішують, легко беруть на себе відповідальність [19].

Наявність у працівників підприємства високої потреби досягнення успіху справляє значний вплив на їхню активність і результати праці. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреби досягнення успіху у членів колективу, враховувати наявність цієї потреби при доборі кадрів та поточній атестації, сприяти її розвитку. Потреба у співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Людям важливо, що вони комусь потрібні, а оточення є небайдужим до них [20].

Працівникам з високою потребою співучасті важливо займати такі посади і виконувати таку роботу, щоб постійно бути в активній взаємодії з людьми. Керівництво організації має регулярно оцінювати рівень потреби співучасті в підлеглих і, якщо він високий, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення даної потреби.

Потребу влади Мак-Клелландом віднесено до основних потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей [13].

Потреба влади може мати дві грані: перша – прагнення мати якомога більше влади та впливу на людей; друга – прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Людей з високою мотивацією влади умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля влади, необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу. Інтереси підприємства для них нерідко відходять на другий план.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для вирішення групових завдань. Вони задовольняють свою потребу влади тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей.

У теорії Мак-Клелланда потреби (досягнення, співучасті, влади) не мають ієрархічного підпорядкування. Водночас Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина займає керівну посаду й відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно менш вираженою [21].

Результатом даної моделі потреб для менеджменту була визначення двох основних мотиваційних стратегій персоналу. Дані стратегії базувалися не стільки на кількісній або якісній характеристиці потреби, скільки на напрямку дії мотивів, що виходять із даних потреб. Отже недостатньо розподілити мотиви на внутрішні та зовнішні – необхідно мати на увазі, що зовнішні мотиви можуть

бути як позитивними (мотиви успіху, досягнення) та негативними (мотиви уникнення, захист) [22]. Очевидно, що зовнішні позитивні мотиви є більш ефективними, ніж зовнішні негативні мотиви, навіть якщо вони рівні за своєю силою.

Як результат, А.О. Реан прийшов до висновку, що в багатьох випадках не має сенсу розмежувати мотиви відповідно до критерію "внутрішнього – зовнішнього". Напроти, ним був запропонований підхід, що заснований на розподілі мотивів як позитивні та негативні [22].

Історично склалося, що, основним фактором, який впливає на продуктивність в творчій та когнітивній роботі, вважався інтелектуальний рівень виконавця. Очевидно, що цей фактор не можна недооцінювати, але в той же час, результати деяких емпіричних досліджень наштовхують до проблеми співвідношення мотиваційних та інтелектуальних факторів [23].

Дані, отримані в цих дослідженнях В.А. Якуніной та Н.І. Мешковой, свідчать про те, що висока позитивна мотивація може відігравати роль компенсаторного фактора у випадку недостатньо розвинутих спеціальних здібностей або недостатнього досвіду, знань, навичок. У протилежному напрямку компенсаторний механізм не працює. Тобто, високий рівень здібностей не може компенсувати відсутність мотивації, і, таким чином, не може призвести до високого успіху діяльності в цьому випадку [22].

Кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, свої переваги та недоліки. Для того, щоб краще розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам необхідно знати їх і вміло використовувати. При цьому не можна не зазначити, що дані теорії розглядають мотиваційну сферу як деяку сталу структуру, що базується лише на потребах окремого індивіда, без урахування змін під впливом часу та зовнішніх факторів.

Процесні теорії мотивації, на відміну від змістових теорій, розглядають мотивацію в іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, але вважають, що остання визначається та формується не лише під

впливом потреб. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як обирає конкретний вид поведінки [24].

Спрощена концепція процесних теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши завдання й можливості щодо винагороди, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю докласти необхідних зусиль та обирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей [25].

Найвідоміші процесні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного (спільного) управління, модель Портера-Лоулера.

За конкретних обставин поведінка людини пов'язана з аналізом кількох альтернатив. Від того, якій з них людина віддає перевагу, залежатиме те, як вона себе поводитиме і яких результатів досягатиме, адже наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має вірити, що обраний тип поведінки дійсно приведе до бажаної мети.

Теорія очікувань розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу; що й скільки вона б хотіла отримати в результаті своїх зусиль; яких саме вона готова докласти зусиль заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає 30-х років і пов'язана з роботами К. Левіна. Проте автором концепції очікувань щодо поведінки людини та її мотивації є В. Врум [26].

Згідно з теорією очікування В. Врума не лише потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки. Теорія базується на тому, що поведінка працівників визначається поведінкою:

- керівника, який при певних умовах стимулює роботу працівника;
- працівника, в разі впевненості, що йому буде видана належна винагорода;
- працівника й керівника, які припускають, що в разі поліпшенні якості роботи їм буде видана певна винагорода;
- працівника, який зіставляє розмір винагороди із сумою, яка необхідна йому для задоволення потреб.

Це означає, що в теорії очікування підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці й упевненості працівника, що це буде помічено керівництвом і дозволить реально задовольнити свою потребу. Виходячи з теорії очікування, працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені в результаті винагороди. А керівник повинен надавати таке заохочення, яке задовольнятиме очікувану потребу працівника [27].

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування у людей є індивідуальними. Отже, їх треба вивчати не менш досконально, ніж склад потреб.

Будь-які зусилля працівників лише тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові стале переконання, що від його зусиль залежать результати праці, що саме від останніх залежить обсяг винагороди, а також, що отримані результати матимуть цінність як для самого працівника, так і для організації [28].

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво підприємства має постійно порівнювати запланований обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників [29].

Одвічним прагненням людини є прагнення до свободи й справедливості. Вплив справедливості, рівності на поведінку людини та її взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесних теорій мотивації – теорії справедливості.

Засновником теорії справедливості є С. Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», сформулював положення цієї теорії. [30]

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на основі цього порівняння залежно від того,

задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку [31].

Думка, яка побутує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність їх демотивує, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати зі зрівнялівкою, що передбачає розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в результати роботи. Рівність – це однакова винагорода за однаковий внесок. Рівність погана лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності [32].

У разі, коли за оцінкою індивіда має місце несправедливість, у нього виникає почуття незадоволення й знижується мотивація до праці. Автор теорії С. Адамс вказує на шість можливих реакцій на несправедливість:

1. Працівник може вирішити, що треба зменшити затрати власної праці. Результатом є зниження інтенсивності й якості роботи.

2. Працівник може зробити спробу домогтися збільшення винагороди. Він вимагатиме підвищення оплати, поліпшення умов роботи, просування по службі тощо. Можлива й інша реакція, коли, намагаючись компенсувати невиплачену, на його думку, винагороду, працівник розпочинає красти матеріально-технічні засоби або продукцію чи використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок підприємства.

3. Працівник може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень впевненості в собі, вона вирішує зупинитися на досягнутих результатах, оскільки вони, за її суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

4. Реакцією на несправедливість може бути спроба працівника вплинути на підприємство й порівнюваних осіб, щоб змусити їх збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або домогтися зменшення їх винагороди.

5. Працівник може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи група людей, з якими він себе порівнював, перебувають у особливих умовах

(особисті зв'язки й контакти, виняткові особисті якості й здібності цих осіб тощо). Людина вирішує, що з ними їй не зрівнятися й обирає більш підходящий об'єкт для порівняння.

6. Працівник може перейти до іншого підрозділу або навіть залишити підприємство.

З теорії справедливості випливають такі висновки [33]:

- оскільки сприйняття працівників має суб'єктивний характер, вкрай важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що й скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати чітку систему оплати праці, ясність щодо чинників, що визначають величину заробітної плати;

- працівники, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди й оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину й не обов'язково визначальну роль;

- забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності;

- для успішного управління працівниками менеджери повинні не лише намагатись створити атмосферу справедливості, але й знати, що про це думають їхні підлеглі. Тому періодично слід проводити анкетування з метою оцінки щодо справедливості винагороди працівникам підприємства.

Кожна людина – це особистість. Вона керується не стільки прагненням до задоволення первинних потреб, скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті підприємства, визначенні перспектив його розвитку.

Теорія мотивації Портера-Лоулера побудована на елементах теорії очікування й теорії справедливості. Суть цієї теорії в тому, що існують співвідношення між винагородою й досягнутими результатами. М. Портер і Е. Лоулер визначили три змінні, які впливають на розмір винагороди:

- витрачені зусилля;
- особисті якості людини;

В такому разі реалізувати вищі потреби можна лише нематеріальним шляхом. Л.С. Вигодський дійшов до висновку, що вищі й нижчі потреби, розвиваючись паралельно й самостійно, разом управляють поведінкою людини та її діяльністю [26].

Всі вищеописані теорії хоч і пояснювали структуру мотиваційної сфери людини, але не відповідали на більш прикладні питання і не дозволяли побудувати чітких стратегій впливу на мотиваційну сферу, або не пояснювали вплив на неї існуючих факторів, які за змовчуванням вважалися стимулюючими (винагорода та покарання). Для менеджменту був потрібен інструмент, що дозволяв би систематизувати важілі впливу на продуктивність персоналу, і в той же час не потребував значних матеріальних інвестицій. [34]

У теорії й практиці менеджменту до 50-х років поширеною була думка, що задоволення чи невдоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і якщо задоволення – це завжди мотивуючий фактор, то невдоволення – демотивуючий. Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини й мотивуючий вплив на її поведінку буде забезпечено. Проте основоположник двофакторної теорії Ф. Герцберг зі своїми колегами провів дослідження, метою якого було визначення факторів, які справляють мотивуючий і демотивуючий вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення. [35]

Результати дослідження засвідчили, що фактори, які спричинили зростання невдоволення, та їх усунення не обов'язково призводили до збільшення задоволення, посилення мотивації до праці. І, навпаки, із того, що якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростало незадоволення [3].

Процес «задоволення – відсутність задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних із змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотивуючий вплив на поведінку людини й сприяють продуктивній роботі. Однак, коли вони відсутні, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. До цієї групи належать такі

потреби й фактори, як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота як така. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення й вони відіграють мотивуючу роль.

На процес «незадоволення – відсутність незадоволення» впливають фактори, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер. Їх відсутність породжує у працівників відчуття незадоволення й справляє демотивуючий вплив на поведінку. Проте (і це досить важливо) наявність факторів цієї групи не справляє мотивуючого впливу на поведінку людей, оскільки вони створюють сприятливі, «здорові» умови праці, які сприймаються людьми як належне. Ці фактори прийнято називати «гігієнічними факторами», серед них можна назвати такі, як безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці (освітлення, температура, шум тощо), розпорядок і режим роботи, відносини з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника. [36]

На підставі проведених досліджень Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівника незадоволення, менеджер має сприяти усуненню джерел, що його породжують за допомогою впливу на гігієнічні фактори. В то й же час, після усунення стану незадоволення марно намагатись підвищити лояльність та продуктивність працівників за допомогою «гігієнічних факторів». В цьому випадку менеджер має зосередити зусилля на використанні факторів-мотиваторів. [37]

Як результат даних досліджень можна виділити такі мотиваційні стратегії, співвідношення котрих в подальшому має вплив на продуктивність працівника та його задоволення роботою:

Мотиваційні стратегії за напрямком:

- Стратегія досягнення – мотиваційна стратегія, що базується на досягненні успіху, отриманні винагороди та визнання.
- Стратегія уникання – мотиваційна стратегія, що базується на уникненні невдачі, запобігання штрафів та покарань.

Мотиваційні стратегії за впливом матеріальної складової:

- Матеріальні мотиваційні стратегії – основним заохочувальним або караючим елементом є матеріальна складова (оплата праці, премія, бонусні виплати, монетизовані пільги).

- Нематеріальні мотиваційні стратегії – основним заохочувальним або караючим елементом є нематеріальна складова (умови праці, визнання, турбота, не монетизовані пільги).

Мотиваційні стратегії за впливом на фактор мотивації по Герцбергу:

- Стратегії з впливом на гігієнічний фактор – мотиваційні стратегії, що направлені на залучення та утримання працівників.

- Стратегії з впливом на мотиваційний фактор – мотиваційні стратегії, що знаправлені на підвищення лояльності та продуктивності роботи працівників.

Як зазначено вище, кожен співробітник має свій перелік незадоволених потреб, що будують ті чи інші мотиви. В той же час підприємства шляхом роботи з персоналом та політики пільг та компенсацій впроваджують різний баланс між мотиваційними стратегіями, котрі можуть як задовольняти потреби співробітників і підвищувати його продуктивність, так і навпаки, викликати у співробітника незадоволення та зниження ефективності. Для того, щоб правильно обрати співвідношення між напрямками мотиваційних стратегій, необхідно розуміти психологічні особливості задіяного персоналу, умови його роботи та особливості оцінки його продуктивності. [38]

1.2. Психологічні особливості персоналу, що задіяний у сфері енергетики

Психологічні особливості роботи в енергетиці обумовлені специфікою сфери, як виробництва з великою кількістю факторів ризику та високими вимогами до надійності та безпеки. Саме особливості технології створюють множину специфічних, наповнених психологічним змістом проблем, які в подальшому і будуть об'єктивними причинами участі психолога в виробничому процесі [39].

В першу чергу, специфічність енергетики як галузі проявляється в тому, що основна характеристика ефективності діяльності в ній визначається надійністю електропостачання споживачів. Традиційно, цей показник є більш пріоритетним відносно економічної доцільності, але в умовах ринкової економіки між ними спостерігається деяке протиріччя, що накладає певний відбиток на психологічний стан працівників та розуміння їх власної ролі в житті країни [33].

Соціальна відповідальність за надійність енергопостачання споживачів визначає особливість професійного менталітету всіх фахівців, зайнятих у цій галузі праці, а саме високий ступінь особистої відповідальності кожного учасника виробництва за свою справу. Ця відповідальність, а також пов'язані з нею соціально-економічні протиріччя, є однією з головних причин професійного стресу, який характеризує роботу енергетика. Ціна помилки може виявитися дуже високою і призвести до великих економічних втрат, або до відключення соціально значущих об'єктів та загрози людському життю. Такий фоновий прес морального навантаження є характерною особливістю праці в галузі [40].

Наступною особливістю роботи в галузі, яка також впливає на специфіку психологічних проблем – це висока ступінь залежності кінцевого результату роботи від технічного стану високотехнологічного та дорогого обладнання [41].

Надійність експлуатації обладнання є основною умовою ефективності виробництва, вона постійно знаходиться в центрі уваги керівництва та штатного персоналу. Обладнання – це «святищенна корова», навколо якої метушиться персонал задля гарантії того, що вона належним чином дає «молоко» [39].

В енергетичній галузі персонал поділяється на дві основні категорії стосовно описаного вище ядра: оперативний та ремонтний. Це впливає на ролі управлінського персоналу (керівництва), який також можна поділити на дві основні категорії – лінійну та стратегічну.

Оперативний персонал керує функціонуванням обладнання, зобов'язаний підтримувати найбільш стабільні та економічні режими його використання та

своєчасно відслідковувати виникнення дефектів, що загрожують відмовою машин та механізмів [39].

Робота оперативного персоналу може проходити у двох основних режимах: звичайному та аварійному. Основна мета роботи зміни в звичайному режимі – притримуватись диспетчерського графіку перемикачів, тобто виконувати завдання для коректного розподілу електроенергії між ланками енергомережі, для постачання підприємств та побутових споживачів, в залежності від середнього споживання енергії протягом дня в регіоні, керуючись розрахунками фахівців диспетчерських центрів з розподілу та управління режимами.

При цьому все ж періодично виникають відмови в роботі обладнання електромережі, які потребують нагального втручання оперативного персоналу. Це і є аварійним режимом, під час якого задача оперативного персоналу змінюється і полягає в тому, щоб зупинити аварію, уникнути повного знищення обладнання та інших технологічно пов'язаних з ним механізмів, а також ввести в роботу резервне обладнання без «втрати навантаження» – тобто без зменшення запланованої передачі потужностей.

Порушення в роботі обладнання, його поступовий знос – це неминучий процес, який відбувається через механічні навантаження на агрегати та їх взаємодію з агресивним середовищем (пари, хімічно активні гази, вода). Тому кожне підприємство передбачає заплановані заміни та ремонт машин, механізмів, арматури, що регулярно виходять з ладу.

Основним обов'язком *ремонтного персоналу* є швидке та надійне усунення виявлених дефектів, ремонт аварійного обладнання та його заміна на резервні одиниці. Ефективна взаємодія між оперативним та ремонтним персоналом є важливою умовою для надійної роботи всього технологічного комплексу та основною задачею лінійного керівництва.

Реструктуризація енергетичних підприємств за останні роки значно вплинула на положення ремонтного персоналу в їх структурі: під тиском економічних вимог власників бізнесу ремонтні бригади скорочуються або значно

зменшується їх штатний об'єм, а запланований ремонт перекладається на фахівців спеціалізованих ремонтних підприємств, що знаходяться за межами управлінського та економічного впливу. При цьому проблема взаємодії ремонтного та оперативного персоналу не зникла, а тільки загострилася, що і робить її однією із центральних задач лінійного керівництва.

Характерною особливістю сучасного стану українського енергетичного комплексу є його знос, який у деяких випадках досягає 70%. На енергетичних підприємствах домінує старе, неодноразово ремонтване обладнання. До цього всього додалися матеріальні втрати серед обладнання, що завдані агресором з початку війни, а також розрив більшості логістичних ланок для поставок обладнання, агрегатів та запасних частин, необхідність яких була передбачена при побудові енергетичних мереж. Тож до загального стану додалося також авральне, часто безсистемне впровадження елементів енергетичної системи, отриманих в якості допомоги або придбаних за кордоном, попередньо модернізованих та адаптованих для використання в умовах наших мереж. Безпосереднім наслідком такого стану справ, що впливає на роботу персоналу, є відсутність стандартних рішень у технологічних комплексах різних електropідстанцій та ділянок електричних мереж.

Всі модернізації обладнання, які періодично проводяться на станціях, змінюють початкову типову проектну компоновку електричних схем та механізмів, і кожне конкретне інженерне рішення робить із стандартизованої технічної одиниці модернізований комплекс з унікальним переліком функцій, властивостей та можливостей.

Це означає, що фактор адаптації працівника до конкретного обладнання стає важливим об'єктивним фактором надійності: швидкість та коректність рішень у аварійній чи передаварійній ситуації залежать від знань про властивості роботи того чи іншого обладнання. Будь-який новий працівник, який не знайомий з конкретним обладнанням, встановленим на підстанції, протягом певного часу знижує надійність технічного обслуговування обладнання. Тому

сталість оперативного персоналу стає найважливішою умовою надійності передачі енергії та значним фактором ефективного управління [42].

Іншим наслідком ключової ролі обладнання в кінцевому результаті є домінування колективних форм праці. У електроенергетиці спостерігається надзвичайно висока ступінь технологічної залежності виробничих елементів один від одного. Оперативний персонал кожної зміни, по суті, займається обслуговуванням одного об'єкта, фрагменти котрого, хоч і розташовані на відстані в десятки кілометрів один від одного, але, в той же час, тісно взаємопов'язані і не можуть бути виділені як автономні. Персонал підприємства, по суті, є єдиним суб'єктом праці, який контролює одну велику машину: його голова знаходиться в одному місці, руки – в другому, сенсорні органи – у третьому тощо. Дія, яку розпочали сьогодні працівники однієї бригади, триває завтра, при чому продовжує її інша бригада, і т.д, і т.д. Помилка під час одного огляду обладнання може призвести до аварійної ситуації, що вплине на роботу значної ділянки мережі та якість життя великої кількості споживачів [43].

Усі ці операції при їх простоті, що може здатись на перший погляд, в тій чи іншій мірі містять складні психологічні проблеми: необхідність точно передавати образну інформацію за відсутності зорового контакту, здатність оцінювати ступінь розуміння під час інструктажу підлеглого, забезпечити точне сприйняття символів тощо.

Це створює певні вимоги від персоналу лінійного керівництва, а саме:

- Стабільність емоційно-вольової сфери;
- Довготривала концентрація уваги;
- Високий рівень оперативної пам'яті;
- Технічне мислення;
- Почуття відповідальності;
- Високий рівень самоконтролю;
- Творче мислення;
- Комунікабельність.

Таким чином, керівники початкового рівня енергетичного підприємства поєднують у собі навички та вимоги оперативного, ремонтного та управлінського персоналу. Через це всі вищеописані психологічні фактори роботи в енергетичній галузі впливають на них найбільш гостро, що у підсумку, робить їх найбільш вразливою ланкою виробничого процесу [44].

Як було описано вище, відсутність стандартних рішень у технологічних комплексах різних електропідстанцій та ділянок електричних мереж, та необхідна адаптивність та унікальність експертизи оперативного та ремонтного персоналу енергетичного підприємства диктує певні пріоритети у роботі з людьми, що важливо враховувати лінійним керівникам, психологам та спеціалістам кадрової служби для постановки практичних задач у своїй роботі. Стабілізація колективу енергетичного підприємства визначає себе як першорядне стратегічне завдання, а формування та розвиток внутрішнього резерву – як пріоритетний напрямок роботи з персоналом. Ця обставина накладає значні обмеження щодо можливості залучення людських ресурсів ззовні та призводить до того, що сама концепція ринку праці для енергії як певного банку доступних, однотипних та необмежених мобільних ресурсів втрачає значення. Кожен працівник енергетичного підприємства унікальний, оскільки він володіє унікальною експертизою про роботу унікального (не завжди в найкращому сенсі цього слова) обладнання [6].

Сучасність поставила два надзвичайно важливі завдання для фахівців з управління персоналом виробничих підприємств, від успішного виконання котрих залежить не тільки економічна безпека країни, а також соціальний та психологічний стан працівників безпосередньо. З одного боку, з постійно зростаючими запитами зі сторони ринку та дефіцитом кваліфікованого персоналу, необхідно підтримувати інтерес працівників до виконання роботи та досягнення цілей, та утримувати їх від зміни робочого місця. З іншого боку, нинішня соціально-економічна ситуація не дає змоги повноцінно використовувати інструменти зовнішньої стимуляції працівників, що змушує

фахівців по роботі з персоналом все частіше звертати увагу на внутрішню мотивацію людей.

У енергетичному секторі це все проявляється найбільш гостро, оскільки, як було описано вище, ця сфера виробництва дуже вимоглива і вузько спрямована щодо кваліфікації персоналу. До цих причин також додається психологічний вплив матеріальних та людських втрат, які галузь зазнала в 2022-2025 роках, а також деяке негативне ставлення від споживачів до ініціатив керівництва галузі, що виливається у негативному ставленні до рядових працівників зі сторони пересічних громадян.

Висновки до розділу 1

1. В рамках першого розділу даної роботи нами було розглянуто еволюцію та зміст теорій виробничої мотивації. Було з'ясовано, що ключовим фактором мотивації, тим що впливає на поведінку людини, є наявність незакритих потреб. Спосіб реалізації цих потреб залежить від соціально-економічного стану, в якому перебуває людина, а вплив на вибір способу реалізації потреби виконується за допомогою позитивних чи негативних стимулів.

2. Основними факторами, що впливають на психологічний стан та вибір мотиваційних стратегій працівників енергетичної галузі є соціальна відповідальність за результати роботи, безперервність завдань, значна залежність від стану матеріально-технічної бази та особливий наголос на ефективності взаємодії між оперативним та ремонтним персоналом.

3. Актуальні мотиваційні стратегії впливають як на продуктивність та безпеку роботи працівника, так і на бажання працівника виконувати роботу взагалі. При чому використання основних мотиваційних факторів (умови роботи, розмір та справедливність винагороди) впливає на бажання співробітника виконувати роботу, а використання додаткових мотиваційних факторів

(визнання, кар'єрне просування, рівень відповідальності та службового становища) впливає саме на ефективність та продуктивність виконуваної роботи.

4. Зазначено, що вплив на усвідомлення власних потреб за допомогою психологічного тренінгу, це можливий інструмент психолога на підприємстві.

5. Вибір мотиваційних стратегій значно впливає на продуктивність роботи працівника, і підбір правильного співвідношення мотиваційних стратегій є однією із ключових задач фахівця психолога на підприємстві. Формат корпоративного тренінгу, при цьому, надає змогу перевірити ефективність обраного співвідношення мотиваційних стратегій та уточнити напрямки потреб персоналу, які потребують додаткової уваги.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У ПРАЦІВНИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Мета, завдання та загальна організація дослідження

Керуючись *метою* нашої роботи, а саме необхідністю емпірично дослідити психологічні особливості впливу мотиваційних стратегій на продуктивність роботи співробітників енергетичної галузі, ми поставили перед собою *завдання* проаналізувати психологічні особливості мотиваційних стратегій у працівників енергетичної компанії, а також здійснити вимірювання рівня задоволення потреб та мотивації у працівників енергетичної компанії.

Гіпотезою нашого емпіричного дослідження виступило припущення про вплив мотиваційної стратегії працівників енергетичної галузі на продуктивність роботи персоналу, а саме як реалізація основних і додаткових факторів мотивації проявляється у задоволенні потреб, в умовах особливостей роботи в енергетичній галузі.

Для виконання завдання щодо аналізу особливостей мотиваційних стратегій енергетичної галузі було прийняте рішення порівняти їх оцінку рівня добробуту і структуру мотиваційних запитів з рівнем задоволення потреб та структурою мотиваційних запитів представників інших галузей економіки України. Для цього в емпіричну базу дослідження включено 27 респондентів, що мають вищу освіту та досвід роботи більше 1 року на поточній посаді, та не задіяні в роботі енергетичної галузі. Дані респонденти задіяні в таких сферах економіки як надання послуг, медична сфера, транспорт, державна служба, освіта, промислове виробництво (див. Рис. 2.1).

Результати емпіричного дослідження за даною групою респондентів допоможуть нам знайти співпадіння та відмінності щодо структури потреб та обраних мотиваційних факторів між працівниками енергетичної сфери та

працівниками інших напрямків діяльності, а отже і дасть відповідь щодо особливостей мотиваційних стратегій, які проявляються саме у працівників енергетичної сфери.

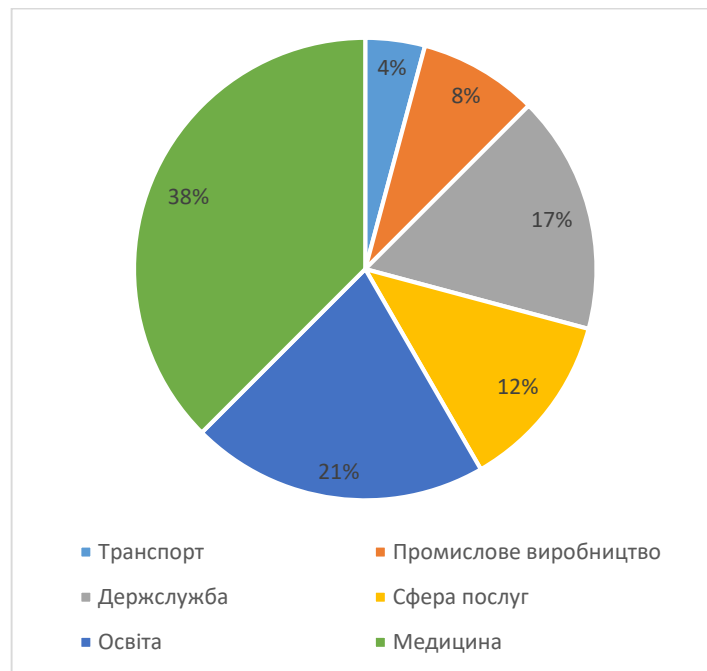


Рис. 2.1. Графічний розподіл респондентів контрольної групи за сферами діяльності

Для виконання завдання щодо вимірювання рівня задоволення потреб та мотивації у працівників енергетичної компанії нами було організовано опитування серед працівників енергетичних підприємств, що задіяні в ремонті та експлуатації розподільних мереж, високовольтних мереж, оперативно-диспетчерській роботі, обслуговування приладів обліку та виконання заявок побутових та юридичних клієнтів в межах Дніпропетровської, Одеської, Київської областей та міста Київ. Респонденти даної групи задіяні на керівних посадах середньої та нижньої ланки (майстри, фахівці, начальники відділів, центрів, тощо) мають вищу освіту, досвід участі в психологічних тренінгах та досвід роботи на керівних посадах у сфері енергетики більше 1 року. Такий вибір респондентів продиктований тим, що дані працівники задіяні як в реалізації власних мотиваційних стратегій, так і в декларації та поширенні цінностей підприємства.

Для проведення емпіричного дослідження були обрані такі психодіагностичні методики: «Індекс особистого добробуту дорослих (PWI-A)», Р. Каммінс, 2003; «Мотиваційний профіль Річі-Мартін», Ш. Річі, П. Мартін, 1999; «Тест мотиваційної структури Герцберга», С. Робинс, Т. Джадж, 2023.

Детально розглянемо обраний нами методичний інструментарій психодіагностичного дослідження:

Індекс особистого добробуту дорослих (PWI-A). Дана методика розроблена Р. Каммінс в 2003 році для вимірів суб'єктивної оцінки якості життя дорослих респондентів. Він був розроблений в Австралії в рамках Міжнародної ініціативи з вивчення добробуту (International Wellbeing Group) і застосовується в соціологічних, психологічних та медичних дослідженнях [45].

Плюсом даної методики можна вважати її компактність – вона складається з 7 питань, відповідь на кожне з котрих представлена у вигляді оцінки від 0 (повністю не задоволений) до 10 (повністю задоволений).

Результати даної методики представляють суб'єктивні рівні задоволення в таких сферах життя як здоров'я, особисте життя, безпека, потреба у причетності, досягнення, впевненості в майбутньому. В нашому дослідженні результати даної методики будуть використовуватись для оцінки рівня задоволення категорій потреб у опитуваних.

Детально дана методика представлена у Додатку А.

Мотиваційний профіль Річі-Мартіна – методика, що розроблена американськими фахівцями Шейлой Річі та Пітером Мартіном та представлена в авторській книзі «Керування мотивацією» [46].

Методика передбачає, що у кожної людини є набір мотиваційних чинників, які вона цінує у своїй діяльності. Ці чинники можуть бути як зовнішніми (наприклад, матеріальна винагорода, умови праці), так і внутрішніми (саморозвиток, креативність тощо).

Методика складається з опитувальника, об'ємом в 33 питання, кожне з котрих має 4 варіанти відповіді, що співставлені з 12 напрямками потреб.

Результат опитування має вигляд набору балів за 12 шкалами, що відповідають наступним наборам потреб:

1. Потреба у високому рівні оплати та матеріальних винагородах; Бажання мати роботу з хорошим набором пільг та компенсацій.
2. Потреба в якості та безпеці умов праці та наявності комфортного середовища.
3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, яка дозволяє оцінювати та порівнювати результати роботи, зменшення невизначеності, стабільні правила та директиви роботи.
4. Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, наявність довіри між колегами.
5. Потреба в формуванні та підтримці тривалих стабільних стусунків з невеликою кількістю колег.
6. Потреба в завоюванні визнання від інших людей.
7. Потреба в самовдосконаленні, що включає в себе можливість ставити собі складні цілі та досягати їх.
8. Потреба у владі, та можливості впливу на рішення інших.
9. Потреба в наявності різноманітності, змін та стимуляції, що виражається в бажанні уникнути рутини (нудьги).
10. Потреба в самореалізації, що проявляється в творчості, можливості ініціювати та впроваджувати нові ідеї.
11. Потреба в самовдосконаленні, незалежності та розвитку як людини.
12. Потреба у відчутті приналежності та необхідності в цікавій соціально-корисній роботі.

За величиною сумми балів за кожним із напрямків потреб можна судити про пріоритетність певної мотиваційної стратегії для співробітника.

За результатом даного опитувальника ми отримаємо структуру запиту на мотиваційні стратегії від співробітників.

Детально дана методика представлена у додатку Б.

Тест мотиваційної структури Герцберга – методика діагностики очікувань задоволення потреб працівником. Опитувальник базується на первинному дослідженні Ф.Герцберга, що складається з бесід з працівниками, котрі musiли згадати ситуації, коли вони почувалися особливо задоволеними або навпаки відчували незадоволення на роботі. На основі їхніх відповідей було відокремлено гігієнічні та мотивуючі фактори. В 2005 С. Роббінс розробив тест на основі записів даних інтерв'ю та власних досліджень. В 2023 році тест був адаптований. [5]

Результатом даної методики буде перелік найбільш задоволених та незадоволених напрямків потреб, що відповідають тим, чи іншим мотиваційним стратегіям.

Сам тест складається з опису 28 ситуацій, в яких опитуваний має зробити вибір із двох варіантів дій, що відповідають певній стратегії мотивації, таким чином, демонструючи задоволення чи незадоволення певного набору потреб.

Вибір даних методик для виконання завдань нашої роботи продиктовано наступними чинниками:

1. Зручність збору та обробки результатів. Всі три методики надають результати в порядкових шкалах, що дозволяє використовувати їх в порівняльному аналізі.
2. Відповідність критеріям та вимогам керівництва енергетичних підприємств. Методики обрані з врахуванням стратегічної важливості енергетичної сфери, дотримання вимог корпоративної та державної таємниці та етичних норм.
3. Зменшення вірогідності зовнішнього впливу на результати опитування. Набори відповідей та ключ до розрахунку таких методик, як мотиваційний профіль Річі-Мартіна та тест мотиваційної структури Герцберга побудовані таким чином, щоб зменшити вірогідність отримання не щирих відповідей, продиктованих зовнішніми чинниками (загроза покарання, осудження зі сторони соціуму, адміністративний вплив).

Детально дана методика представлена у додатку В.

Дослідження використання мотиваційних стратегій у підвищенні продуктивності праці співробітників енергетичної галузі здійснювалося за допомогою коефіцієнта рангової кореляції по Спірману, Т-критерію Вілкоксона та статистичного U-критерію Манна-Уїтні. Математична обробка даних була здійснена за допомогою комп'ютерного пакету програм Microsoft Excel. Всі графічні рисунки та таблиці виконані в Excel.

2.2. Аналіз результатів сформованості показників мотиваційної сфери працівників енергетичної галузі

Для виявлення особливостей в задоволенні потреб та структурі мотиваційних стратегій ми проведемо аналіз за наступним алгоритмом. Спочатку ми побудуємо загальний розподіл респондентів за рівнем суб'єктивного добробуту щоб побачити загальну картину задоволення потреб. Після чого ми зможемо порівняти рівні суб'єктивного добробуту працівників енергетичної галузі з працівниками інших сфер (послуги, медицина, держслужба, транспорт, освіта ті ін.), при цьому ми очіуємо, що основна різниця в структурі задоволення потреб проявить себе у задоволенні у відносинах з суспільством, та задоволенні потреби у безпеці.

Наступним кроком буде аналіз запитів та задоволення потреб серед працівників енергетичної сфери, та їх порівняння із запитами та задоволенням працівників інших сфер. За результатами нашого теоретичного дослідження, ми припускаємо, що матеріальна складова у запитах в сфері енергетики менш суттєва, у порівнянні з запитами щодо безпеки та організації роботи.

І останнім кроком буде оцінка впливу мотиваційних стратегій на підприємствах енергетичної сфери, де ми зможемо побачити які запити домінують у співробітників енергетичних підприємств, і які потреби на разі задовольняються політикою даних підприємств. Це допоможе нам побудувати висновки та рекомендації, що будуть направлені на підвищення ефективності

обраних мотиваційних стратегій та стануть основною думкою майбутньої тренінгової програми.

Загальний розподіл рівня добробуту зображено в Таблиці 2.1 та на діаграмі на Рис. 2.2.

Таблиця 2.1

Розподіл респондентів за рівнем суб'єктивного добробуту

Рівень суб'єктивного добробуту	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Кількість респондентів (всього 66)	0	0	2	6	8	9	14	18	6	3	0
Доля респондентів	0%	0%	3%	9%	12%	14%	21%	27%	9%	5%	0%

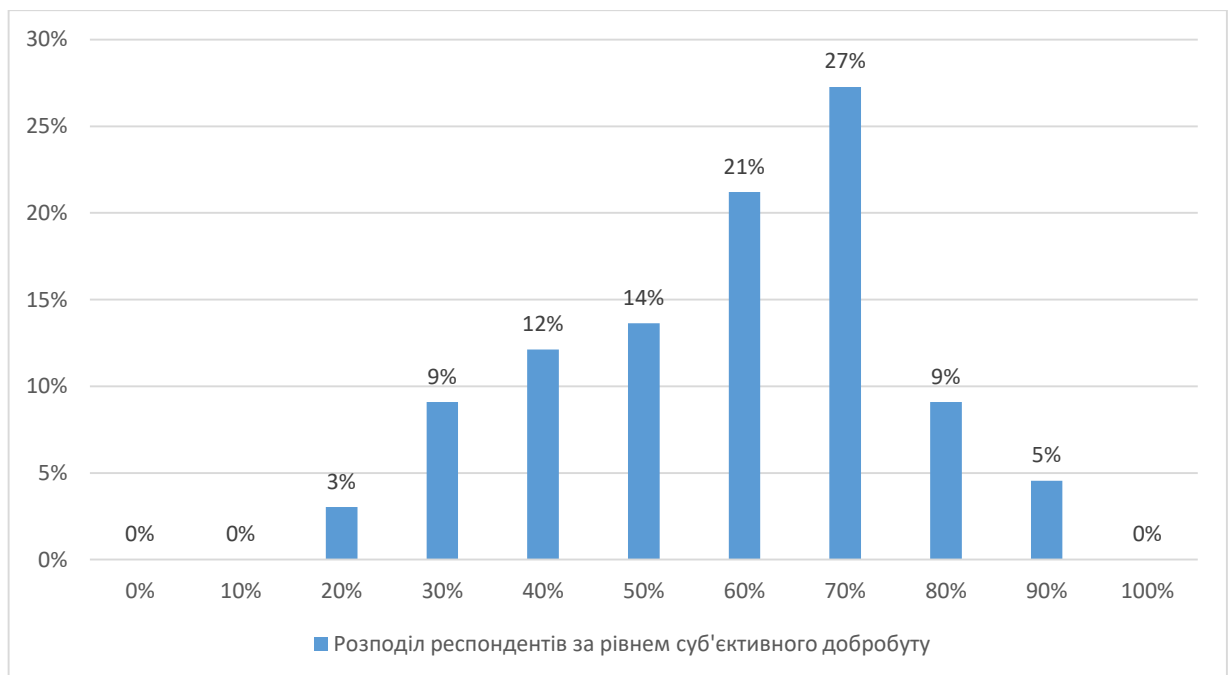


Рис. 2.2. Графічний розподіл респондентів за оцінкою рівня суб'єктивного добробуту

На даному розподілі ми бачимо, що майже половина респондентів оцінюють свій рівень добробуту як більший за середній. При цьому 5% респондентів оцінюють свій рівень добробуту як високий.

Для більш детального аналізу необхідно порівняти розподіл за рівнем добробуту працівників енергетичної галузі з рівнем добробуту співробітників інших сфер (послуги, медицина, держслужба, транспорт, освіта ті ін.). Дане порівняння проілюстровано на Рис. 2.3.

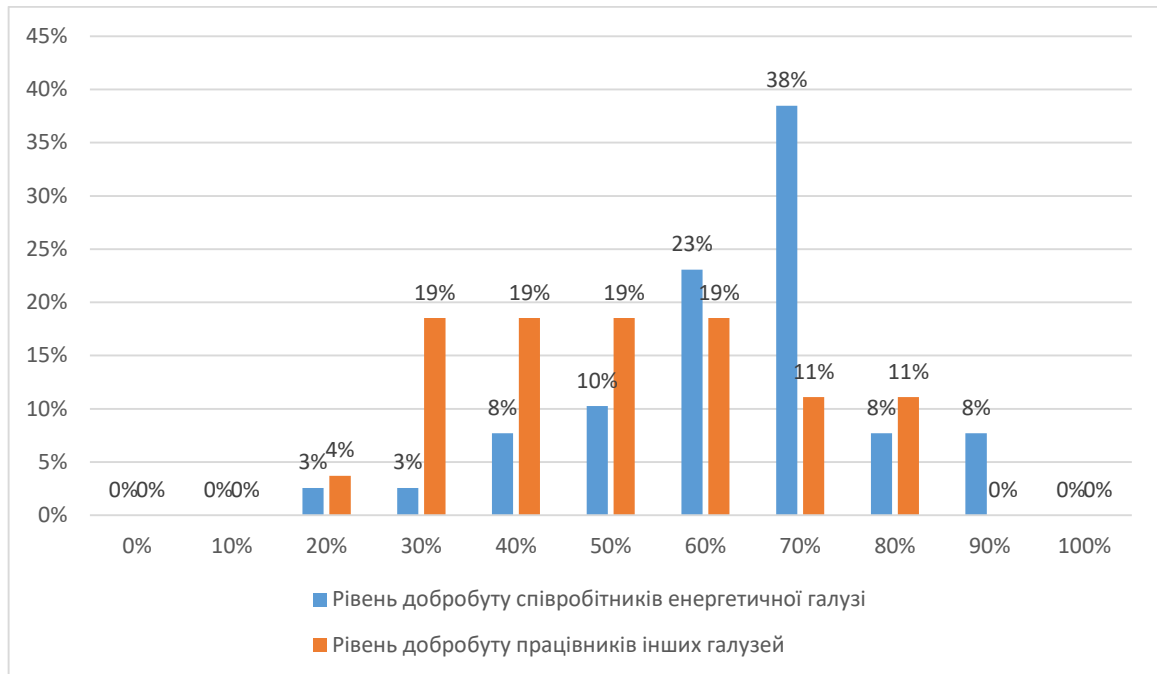


Рис. 2.3. Відображення різниці між розподілом працівників енергетичної сфери та інших респондентів за оцінкою рівня суб'єктивного добробуту

У випадку працівників енергетичної галузі, 54% респондентів оцінюють свій рівень добробуту вище 70%. То й же час лише 22% респондентів від інших сфер виробництва оцінюють свій рівень добробуту так же. В результаті даного порівняння можна спостерігати, що загальний рівень задоволення в першому випадку вищий, що може свідчити про вищий відсоток задоволення потреб у співробітників енергетичної галузі. Також, звертає увагу те, що лише серед працівників енергетичної галузі спостерігаються респонденти з оцінкою рівня добробуту більше 90% (8% від числа респондентів).

Більш детально оцінити рівень добробуту, а значить і набір задоволених та незадоволених потреб можна за допомогою пофакторного порівняння рівнів задоволення респондентів. Дане порівняння буде проілюстровано тепловою картою на Таблиці 2.2, де кольором та числовим значенням буде виділено найбільш характерні фактори та рівні задоволення.

Таблиця 2.2

Розподіл респондентів за рівнем задоволення потреб по факторам потреб

Рівень задоволення	Розподіл респондентів за рівнем задоволення						
	Задоволення матеріальним становищем	Задоволення станом здоров'я	Задоволення власними досягненнями	Задоволення відносинами з близькими	Задоволення рівнем особистої безпеки	Задоволення відносинами з суспільством	Задоволення впевненістю у власному майбутньому
0	0%	0%	0%	0%	11%	0%	14%
1	4%	0%	4%	0%	7%	4%	4%
2	7%	14%	4%	4%	4%	7%	18%
3	18%	7%	11%	4%	11%	7%	11%
4	4%	7%	14%	11%	7%	11%	7%
5	25%	18%	25%	7%	21%	25%	18%
6	11%	4%	14%	0%	4%	11%	0%
7	18%	21%	4%	11%	18%	7%	18%
8	7%	11%	11%	25%	4%	11%	4%
9	7%	18%	14%	32%	11%	11%	7%
10	0%	0%	0%	7%	4%	7%	0%

При детальному огляді розподілу оцінки добробуту, можна побачити, що основним позитивним фактором рівня добробуту респондентів є задоволення відносинами з близькими (32% при рівні 9), при цьому значення на середньому рівні задоволення по даному фактору значно відрізняються від інших. При цьому основними негативними факторами будуть задоволення рівнем особистої безпеки (28% при рівні нижче 3), впевненістю у власному майбутньому (36% при рівні нижче 3) та рівень матеріального становища (29% при рівні нижче 3).

Таблиця 2.3

Розподіл працівників енергетичної сфери за рівнем задоволення потреб по факторам потреб

Рівень задоволення	Розподіл працівників енергетичної сфери за рівнем задоволення						
	Задоволення матеріальним становищем	Задоволення станом здоров'я	Задоволення власними досягненнями	Задоволення відносинами з близькими	Задоволення рівнем особистої безпеки	Задоволення відносинами з суспільством	Задоволення впевненістю у власному майбутньому
0	0%	0%	0%	0%	3%	3%	3%
1	5%	0%	0%	0%	3%	0%	5%
2	0%	3%	0%	0%	8%	0%	10%
3	3%	8%	3%	0%	3%	5%	10%
4	3%	5%	0%	0%	3%	0%	8%
5	13%	15%	10%	5%	26%	13%	21%
6	15%	5%	3%	5%	18%	3%	21%
7	28%	26%	38%	13%	18%	13%	10%
8	26%	26%	28%	13%	18%	31%	8%
9	3%	8%	8%	21%	0%	21%	5%
10	5%	5%	10%	44%	3%	13%	0%

Окремо ми розглянемо теплову карту розподілу працівників енергетичної сфери за рівнем задоволення потреб по факторам в Табл 2.3. На перший погляд даний розподіл співпадає з загальним розподілом, але при цьому задоволення відносинами з суспільством відіграє більш позитивну роль (34% на рівнях більше 9, проти 19% на рівнях більше 9 в загальному розподілі), а також спостерігається більший вплив задоволення відносинами з близькими (65% на рівнях більше 9), що може свідчити про значення соціальної відповідальності працівників енергетичної сфери.

Результати вимірювання рівня запиту та задоволення потреб ми отримаємо завдяки аналізу результатів обробки методик Річі-Мартін та тесту Герцберга.

Аналіз мотиваційного профілю за методикою Річі-Мартин дає картину співвідношення мотиваційних стратегій у респондентів, зображену на діаграмі Рис 2.4.

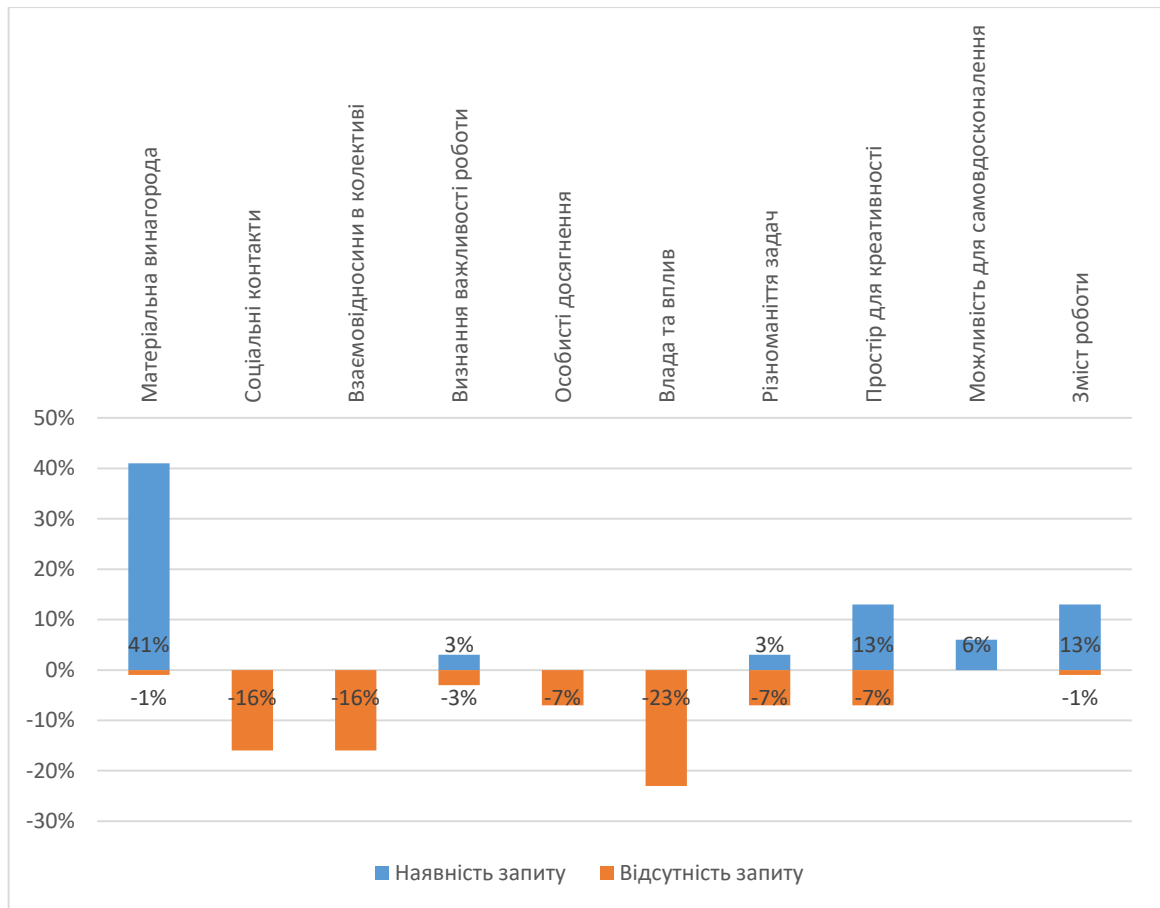


Рис. 2.4. Наявність та відсутність запитів для побудови мотиваційних стратегій

Основною мотиваційною стратегією, що формулює запит у респондентів є матеріальна винагорода (41% запиту, 1% відсутності запиту). Менш значними є вимоги до роботи – наявність простору для креативності (13% запиту, 7% відсутності запиту) та зміст і структурування робочого процесу (13% запиту, 1% відсутності запиту). При цьому у респондентів відсутній запит на мотиваційні стратегії, пов’язані з соціальною складовою роботи (соціальні контакти, взаємовідносини в колективі, наявність влади та впливу).

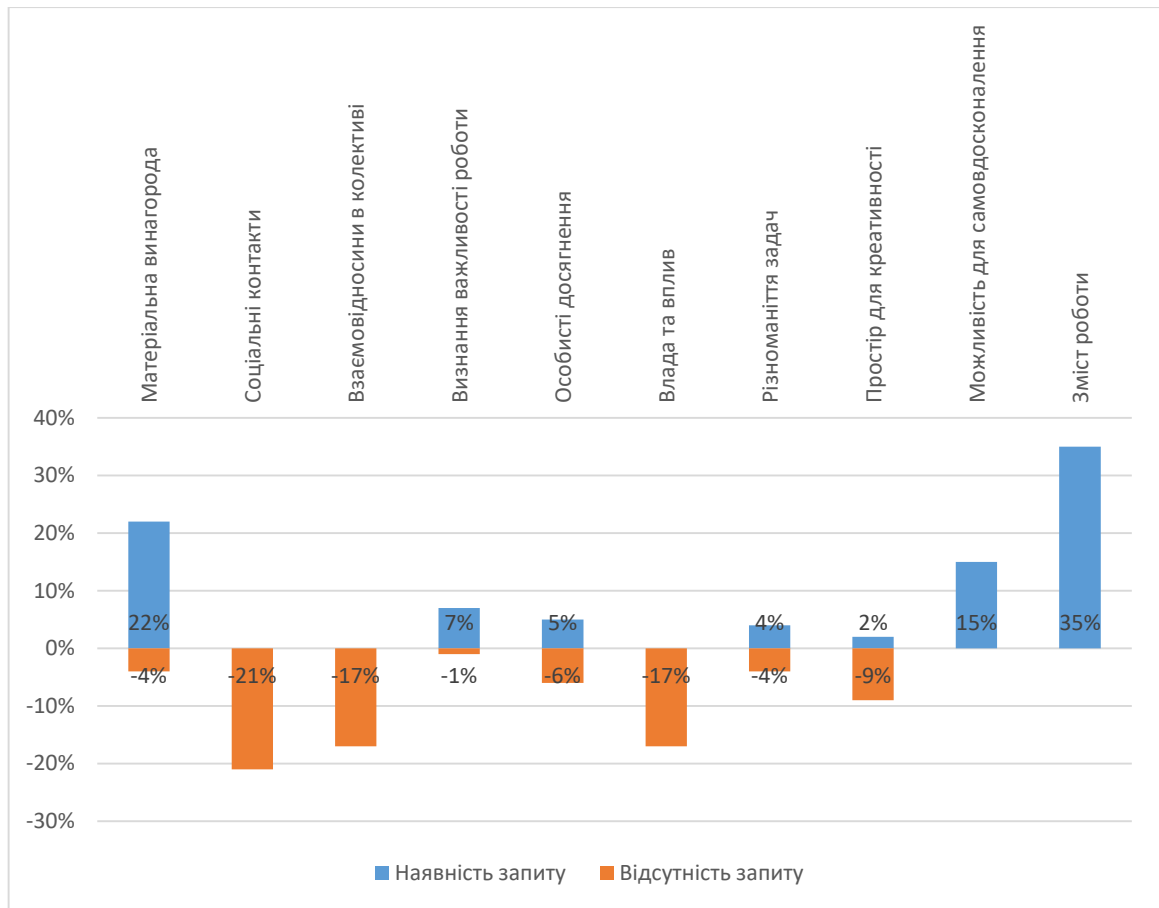


Рис. 2.5. Наявність та відсутність запитів для побудови мотиваційних стратегій у працівників енергетичної галузі

На Рис. 2.5. розглянуто розподіл мотиваційних стратегій окремо у працівників енергетичної галузі, і в даному випадку основною мотиваційною стратегією буде зміст та структурування роботи (35% запиту, 0% відсутності запиту). Матеріальна винагорода знаходиться на другому місці (22% запиту, 4% відсутності запиту). Також важливу роль грає можливість для самовдосконалення (15% запиту, 0% відсутності запиту). Відсутність запиту по мотиваційним стратегіям, що пов'язані з соціальною складовою, співпадає з іншими респондентами, але також звертає на себе увагу наявність запиту за мотиваційними стратегіями, пов'язаними з визнанням особистих досягнень (5% запиту, 6% відсутності запиту) та загальної важливості роботи (15% запиту, 0% відсутності запиту).



Рис. 2.6. Загальне співвідношення рівня задоволення та незадоволення потреб

Розглянути вплив мотиваційних стратегій можна за допомогою аналізу задоволення певних наборів потреб на Рис 2.6. У загальному випадку можна спостерігати, що відсутність запиту на мотиваційні стратегії, направлені на соціальну складову роботи, обумовлюється задоволенням даних наборів потреб (15% задоволення, 3% незадоволення за потребою соціальних контактів; 24% задоволення, 3% незадоволення за потребою взаємовідносин в колективі; 18% задоволення, 5% незадоволення за потребою влади та впливу). При цьому спостерігається значне незадоволення потреб, пов'язаних зі змістом, різноманіттям та творчою складовою роботи (6% задоволення, 19% незадоволення), а також загальне незадоволення базових матеріальних потреб (3% задоволення, 16% незадоволення).



Рис. 2.7. Співвідношення рівня задоволення та незадоволення потреб у працівників енергетичної галузі

Як видно із аналізу задоволення потреб працівників енергетичної сфери на Рис 2.7, більшість респондентів відчують задоволення потреб в соціальних контактах (35% задоволення, 1% незадоволення), рівні влади та можливості впливу на прийняття рішень (29% задоволення, 8% незадоволення). При цьому основні набори потреб, щодо яких співробітники відчують невдоволення, це різноманіття задач, надання простору для креативності та зміт роботи (2% задоволення, 20% незадоволення).

Більш наглядно зобразити наявність та відсутність запиту на певні мотиваційні стратегії та задоволення та незадоволення певних наборів потреб можна за допомогою пелюсткової діаграми. Розглянемо загальний набір потреб та їх задоволення на Рис 2.8. та порівняємо його з набором потреб та їх задоволенням серед працівників енергетичної галузі на Рис 2.9. Кожен вектор

діаграми відповідає певному набору потреб і демонструє частку респондентів із наявним (або відсутнім) запитом та частку респондентів (суцільна лінія на діаграмі), що вважають задоволеною (або не задоволеною) відповідний набір потреб (штрихова лінія на діаграмі).



Рис. 2.8. Загальне співвідношення запитів і потреб респондентів, не задіяних в енергетичній сфері

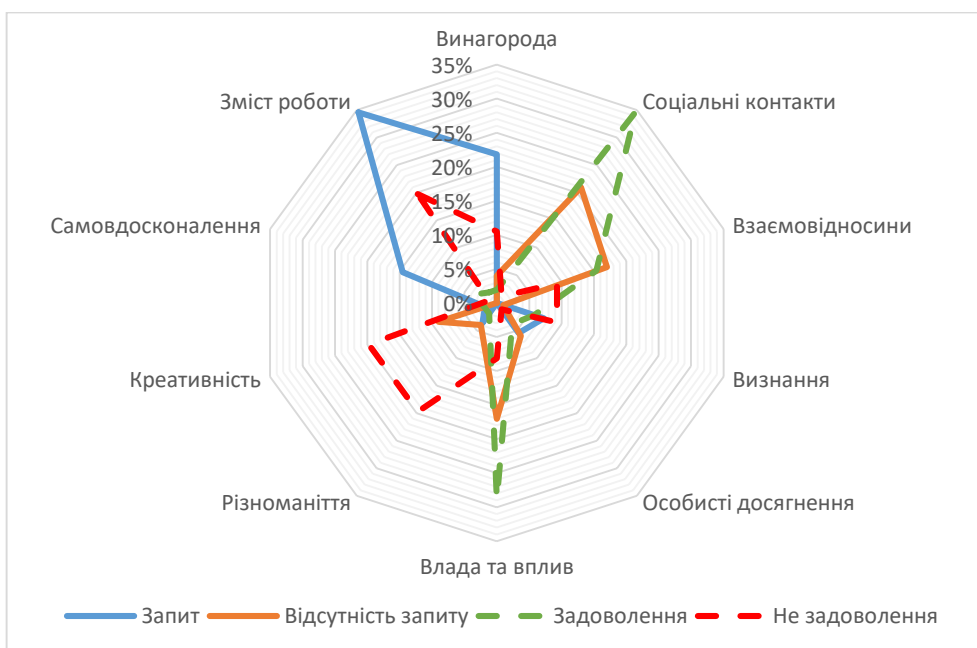


Рис. 2.9. Співвідношення запитів і потреб працівників енергетичної галузі

Порівняння пелюсткових діаграм запиту та задоволення потреб явно показує різницю між загальним вибором мотиваційних стратегій респондентів та конкретним вибором мотиваційних стратегій співробітників енергетичної сфери. Якщо в першому випадку ключовим запитом і джерелом незадоволення потреб є матеріальна винагорода (40% запиту, 15% незадоволення), то в другому випадку основну роль грає зміст і структура роботи (35% запиту 15% незадоволення), а матеріальна винагорода знаходиться на другому місці (22% запиту 10% незадоволення).

Статистично оцінити ефективність обраних мотиваційних стратегій зі сторони працівників і підприємства ми можемо шляхом порівняння рівня запиту за певними напрямками потреб та суб'єктивної оцінки задоволення даних напрямків потреб. Виконувати дане порівняння ми будемо за допомогою критерію Спірмена, так як порівнюються вибірки з порядковими шкалами, результати наведені у Табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати порівняння рівня запиту та задоволення потреб

Досліджувані параметри	г-коефіцієнт критерію Спірмена	(р-рівень) г- коефіцієнту кореляції Спірмена
Зв'язок між матеріальними потребами та задоволенням матеріальних потреб	0,457	0,048
Зв'язок між соціальними потребами та задоволенням соціальних потреб	0,221	0,023
Зв'язок між потребами умови роботи та задоволення потреб умов роботи	-0,981	-0,022
Зв'язок між потребами особистого розвитку за задоволенням потреб особистого розвитку	0,019	0,004

Порівняння рівня запиту та суб'єктивної оцінки рівня задоволення потреб показує нам сильний негативний зв'язок між потребами в умовах роботи та

задоволенням даних потреб (r -коефіцієнт критерію Спірмена дорівнює $-0,981$ при p -рівні $-0,022$). Це свідчить про пріоритет мотиваційних стратегій, пов'язаних з умовами, організацією та структуруванням роботи серед працівників енергетичної галузі. Іншими словами, працівники відчують потребу в підвищенні організації та структуруванні роботи, що може бути реалізовано через прозору структуру управління, реалістичне та конкретне планування робіт, а також актуальну та справедливую оцінку результатів роботи та прикладених зусиль зі сторони підприємства.

Наступний фактор, що потребує уваги, це помірний зв'язок між запитом та задоволенням матеріальних потреб (r -коефіцієнт критерію Спірмена дорівнює $-0,451$ при p -рівні $0,048$). Дане значення критерію показує високу пріоритетність запиту матеріальних потреб серед персоналу, котра задовольняється частково і не покриває повністю вказаний запит.

Слабкий зв'язок між запитом та задоволенням соціальних потреб (r -коефіцієнт критерію Спірмена дорівнює $0,221$ при p -рівні $0,023$) та відсутність зв'язку між запитом та задоволенням потреб в особистому розвитку (r -коефіцієнт критерію Спірмена дорівнює $0,019$ при p -рівні $0,004$) може пояснюватись недостатнім задоволенням саме базових потреб. Мотиваційні стратегії співробітників не направлені на підвищення та утримання особистого статусу в колективі та не пріоритизують особистий розвиток, тому на даний момент спроби закриття даних потреб зусиллями підприємства (курси підвищення кваліфікації, додаткова освіта, створення клубів по інтересам) не здатне вплинути на ефективність роботи співробітників.

Можна зробити висновок, що за Герцбергом ми маємо картину незадоволення основних (гігієнічних) факторів мотивації та спробу перекрити їх вплив додатковими факторами, що може не дати очікуваного ефекту.

Якщо конкретизувати, то керівництву енергетичних підприємств можна порекомендувати звернути увагу на мотиваційні стратегії, що направлені на задоволення потреб, пов'язаних з умовами роботи (безпека, організація,

структура, визнання результатів). Даний напрямок має найбільший запит серед працівників та на разі менш за все задовольняється.

Висновки до розділу 2

В рамках другого розділу даної роботи виконано та з'ясовано:

1. Обрано психодіагностичні методики для проведення емпіричного дослідження:

– «Індекс особистого добробуту дорослих (PWI-A)», Р. Каммінс, 2003 – для визначення рівня задоволення потреб на сьогодні.

– «Мотиваційний профіль Річі-Мартін», Ш. Річі, П. Мартін, 1999 – для визначення мотиваційних стратегій, які працівники вбачають для себе пріоритетними.

– «Тест мотиваційної структури Герцберга», С. Робінс, Т. Джадж, 2023 – для визначення задоволення та незадоволення напрямків потреб, що стосуються певних мотиваційних стратегій.

2. Аналіз оцінки рівня добробуту респондентів, показала, що основним джерелом позитивної оцінки добробуту респонденти вважають стосунки з близькими (32% при рівні 9), основним джерелом негативної оцінки є потреба у безпеці (28% при рівні нижче 3), невпевненість у власному майбутньому (36% при рівні нижче 3) та рівень матеріального становища (29% при рівні нижче 3).

3. Оцінка пріоритетності запитів респондентів показала пріоритет потреб щодо змісту та структурування роботи (35% респондентів мають запит, 0% респондентів не мають запиту), матеріальної винагороди (22% респондентів мають запит, 4% респондентів не мають запиту) і можливістю для самовдосконалення (15% респондентів мають запит, 0% респондентів не мають запиту). В той же час відсутній або дуже слабкий пріоритет мотиваційних стратегій, що направлені на соціальну взаємодію та саморозвиток - визнання особистих досягнень (5% респондентів мають запит, 6% респондентів не мають

запиту) та загальної важливості роботи (15% респондентів мають запит у, 0% респондентів не мають запиту).

4. Оцінка задоволення потреб респондентів показала задоволення потреб в соціальних контактах (35% респондентів відчують задоволення, 1% респондентів відчують незадоволення), рівні влади та можливості впливу на прийняття рішень (29% респондентів відчують задоволення, 8% респондентів відчують незадоволення). При цьому основні набори потреб, щодо яких співробітники відчують невдоволення, це різноманіття задач, надання простору для креативності та зміст роботи (2% респондентів відчують задоволення, 20% респондентів відчують незадоволення)

5. Статистичний аналіз співвідношення запиту та задоволення потреб показав сильний негативний зв'язок у випадку потреб, пов'язаних зі змістом роботи (r -коефіцієнт критерію Спірмена дорівнює $-0,981$ при p -рівні $0,022$), помірний позитивний зв'язок у випадку потреби в матеріальній винагороді (r -коефіцієнт критерію Спірмена дорівнює $-0,451$ при p -рівні $0,048$). Та слабкий зв'язок у випадку потреб соціалізації та саморозвитку (r -коефіцієнт критерію Спірмена дорівнює $0,221$ при p -рівні $0,023$). Це може свідчити про те, що вплив на продуктивність персоналу мають мотиваційні стратегії, що пов'язані зі змістом роботи працівників.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У ПРАЦІВНИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ

3.1. Опис програми тренінгу «Виробничий менеджмент»

Психологічні особливості роботи в сфері енергетики впливають не лише на особисте сприйняття працівника-енергетика результатів та цілей своєї праці, а й на емоційний стан робочих колективів в цілому та сфері їх робочого та побутового спілкування, що в подальшому витікає у вплив на психологічний стан і мотивацію працівника. А значить і на безпеку і ефективність роботи фахівця та якість життя громадян.

Керуючись вищезазначеним, вчені виділяють основні *задачі* психологічної служби в енергетичній галузі, що направлені на утримання та мотивацію персоналу підприємства [44]:

- Побудова та підтримка системи навчання нових працівників та збереження і передача експертизи від досвідчених працівників;
- Побудова та підтримка справедливої системи матеріальних пільг та компенсацій персоналу підприємства;
- Навчання в напрямку так званих «м'яких навичок» (комунікації, стресостійкість, командоутворення, методи керівництва тощо) за допомогою тренінгів та семінарів ;
- Підтримка емоційного стану персоналу та формування корпоративних стандартів управління за допомогою психологічних тренінгів та консультацій, а також за допомогою організації неформальних заходів [47];

Серед вказаного переліку ми пропонуємо зупинитись саме на форматі *тренінгу*, так як можна побачити, що даний метод може використовуватись для досягнення двох цілей, а саме навчання та підтримки емоційного стану працівників. Яку саме ціль буде вирішувати той, чи інший тренінг залежить, в першу чергу, від теми та наповнення тренінгової програми, які, в свою чергу

залежать від замовлення керівництва підприємства. В нашому випадку ми будемо виконувати запит з впровадження певної системи менеджменту, планувати та впроваджувати зміни, а також підтримувати самоконтроль у емоційно напружених ситуаціях за допомогою комунікації та саморефлексії.

Розроблена нами програма впроваджувався за допомогою тренінгу, який має вигляд двохмодульної програми навчання, розрахованої на керівників енергетичного підприємства, та охоплює наступні теми:

- Модуль 1. Інструменти менеджменту та їх вплив на мотивацію персоналу
- Модуль 2. Роль керівника та команди в умовах змін та вплив змін на мотивацію персоналу.

Мета програми – впровадити принципи ефективної та свідомої роботи з персоналом. За запитом замовника в тренінгу має бути розглянуто поняття змін, адаптації до них та ролі емоційного інтелекту в цьому процесі. Додатковим запитом від замовника є просування ідеї домінанти внутрішньої мотивації в роботі, але без прямого її згадування, що також стосується завдань нашої роботи.

З урахуванням вищезазначених замовлень було розроблено два вище зазначених *модулі*, перший, із котрих, має на меті показати вплив стандартних менеджерських дій (планування, делегування, контроль, зворотній зв'язок) на мотивацію персоналу, а також пояснити природу мотивації персоналу і зміст мотиваційних стратегій [48]. Другий модуль має на меті навчити учасників проводити підлеглих через зміни, планувати та впроваджувати зміни, а також підтримувати самоконтроль у емоційно напружених ситуаціях за допомогою комунікації та саморефлексії [49].

Перший модуль складається з п'яти блоків, тривалістю 1-2 години кожен. Його мета – сформувати навичи ефективного керування персоналом і показати вплив стилю управління на мотивацію персоналу.

За результатами першого модулю учасники мають навчитися застосовувати інструменти менеджменту (планування діяльності, постановка задач, контроль виконання, зворотній зв'язок) при досягненні поставлених цілей, набуті навичок ефективного менеджера та розуміти вплив їх стилю

управлінської діяльності на мотивацію підлеглих, розуміють вплив стандартних менеджерських дій (планування, делегування, контроль, зворотній зв'язок) на мотивацію персоналу, а також розуміють природу мотивації персоналу і зміст мотиваційних стратегій.

Прикладная частина першого модулю зосереджена на вивченні таких інструментів як Матриця Ейзенхауера, Техніки роботи з часом, SMARTer, Техніки зворотнього зв'язку, Мотиваційні стратегії [50].

Теоретична основа першого модулю базується на роботах М. Мескона, І. Чередніченко, Ш. Річі, Д. МакКлелланд, В.І. Герчиков та ін.

У вступі до першого модулю розглянуто модель колеса менеджменту, що включає в себе основні функції керівника.

У першому блоці розглядаються інструменти планування діяльності, їх вплив на продуктивність роботи керівника та вплив на потребу в безпеці співробітників. Наголошується про важливість структурування діяльності та співпраці між підрозділами.

У другому блоці розглядається поняття делегування обов'язків та постановки завдань підлеглим. Наголошується про важливість дотримання алгоритму постановки завдань по SMART та звертається увага на негативний вплив на мотивацію персоналу при некоректній постановці завдань та «лінивому» делегуванню [51].

У третьому блоці розглядається поняття контролю, його цілі, алгоритми проведення та способи використання контролю, як інструменту впливу на мотивацію персоналу.

В четвертому блоці розглядається поняття зворотнього зв'язку зі сторони керівника, як інструменту коригування або закріплення моделі поведінки підлеглого. Окремо обговорюються правила та принципи зворотнього зв'язку, його вплив на мотиваційну сферу персоналу.

В п'ятому блоці дається теоретична база щодо теорії мотивації, поняття напрямків та джерел мотивації, види мотиваційних стратегій. Учасники проходять самодіагностику для визначення власних мотиваційних стратегій.

Другий модуль розвиває тему першого модулю і має на меті навчити учасників проводити команду через зміни, планувати та впроваджувати зміни. Підтримувати самоконтроль у емоційно напружених ситуаціях за допомогою комунікації та саморефлексії. Учасники отримають інструменти та навички впізнавання та управління емоціями, лідерських якостей, алгоритми пошуку рішень виробничих та соціальних проблем. Очікується поліпшення готовності керівників до розширення відповідальності, конкурентоспроможності на кваліфікаційних змаганнях та розуміння взаємозв'язку між саморозвитком учасників та їх успіхом, ефективністю їх команд та компанії в цілому [52].

Теоретична основа другого модулю базується на роботах Д. Гоулмана та Ф. Котлера. Практична база другого модулю побудована на прикладах та кейсах, описаних А. Діксітом, Б. Нейлбаффом, Т. Бьюзеном, Р. Ділтсом та А.В. Юдіной.

Другий модуль складається з двох рівнозначних блоків.

В першому блоці розглянуто поняття змін, роль керівника у впровадженні змін, основні причини опору та невдоволеності персоналу, що зіштовхнувся зі змінами та методи їх усунення.

В другому блоці тренінгу розглянуто поняття емоційного інтелекту, його еволюційну природу, приклади прояву та переживання емоцій, джерела інформації для усвідомлення власних почуттів.

Містком між блоками проходить розуміння власної зацікавленості, усвідомлення власних потреб та способів їх забезпечення [53].

Очікується, що після тренінгу керівники будуть активно використовувати інструменти менеджменту як для покращення умов роботи в своїх підрозділах так і як складову мотиваційних стратегій, а також будуть здатні розуміти свій емоційний стан та емоційний стан співрозмовника та використовувати це розуміння для конструктивної співпраці, зберігатимуть самоконтроль та конструктивність в емоційно напружених ситуаціях, ввічливо та правильно спілкуватися з колегами та підлеглими завдяки знанням концепції емоційного інтелекту, моделей впливу, мотиваційних стратегій, типів емоцій та способів управління ними.

В довготривалій перспективі учасники мають бути зацікавлені в збільшенні власної продуктивності, самостійному розвитку особистих якостей для збільшення своїх лідерських позицій у команді, а також будують та підтримують мережу професійних та соціальних контактів як всередині компанії, так і за її межами, що забезпечує прийняття командних рішень високої якості.

Більш детально з програмою тренінгу можна ознайомитись в Додатках А, Б, де представлено скрипт тренінгу.

Дослідженням були охоплені працівники енергетичної компанії, рівень посад котрих – молодші керівники (начальник відділу, керівник центру, менеджер, старший майстер, майстер). Всього у дослідно-експериментальній роботі брало участь 20 співробітників.

Формування складу групи відбувалося з використанням результатів щорічної оцінки діяльності та за рекомендаціями безпосередніх керівників учасників.

3.2. Результати перевірки ефективності застосування тренінгу

Діагностична складова реалізовувалася двома шляхами. Перший шлях – проведення психодіагностичних методик безпосередньо перед тренінгом та через деякий період після тренінгу (протягом 2-3 тижнів). Діагностування проводилось для визначення рівнів задоволення потреб та запиту мотиваційних стратегій. Наступний шлях – спостереження за продуктивністю роботи підрозділів, керівники котрих пройшли навчання та порівняння її з продуктивністю суміжних підрозділів за допомогою щомісячної оцінки ключових показників ефективності (КПЕ). Даний шлях дуже розгорнутий в часі а також потребує врахування зовнішніх чинників, що впливають на виконання та розрахунок КПЕ.

Порівняємо зміни в суб'єктивному усвідомленні та задоволенні потреб серед учасників тренінгу до та після участі в тренінгу за допомогою Т-критерію Вілкоксона в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Результати порівняння рівнів усвідомлення потреб учасників до та після участі в тренінгу

Досліджувані показники	Емпіричне значення Т-критерію Вілкоксона	Критичне значення Т-критерію Вілкоксона ($p < 0,05$) $n=20$
Усвідомлення власних потреб	61,5	60
Задоволення власними потребами	43,5	60

Згідно отриманого Т- критерію Вілкоксона ми бачимо, що відбулися зміни у показнику усвідомлення потреб, але змін оцінки задоволення потреб не відбулося.

Це може свідчити про прийнятність тренінгу як інструменту для усвідомлення запитів і потреб співробітників, а також для збору статистичної та рекомендаційної інформації для побудови мотиваційних стратегій зі сторони підприємства.

Аналіз змін продуктивності роботи підрозділів проводився за допомогою порівняння виконання КПЕ у задіяних підрозділів до, та після тренінгу. У якості метрик було обрано показники, які присутні в посадових інструкціях керівників підрозділів, що брали участь в тренінговій програмі – виконання показника середньої тривалості перерв в електропостачанні, виконання показника зниження втрат електроенергії та виконання показника реалізації технічних приєднань.

Порівняння виконання вказаних показників у часі показано на Рис. 3.1.

Додатково ми порівняли виконання даних показників у підрозділів, керівники котрих прийняли участь у тренінговій програмі, та підрозділів, що участі ще не приймали. Результати порівняння показано на Рис 3.2.

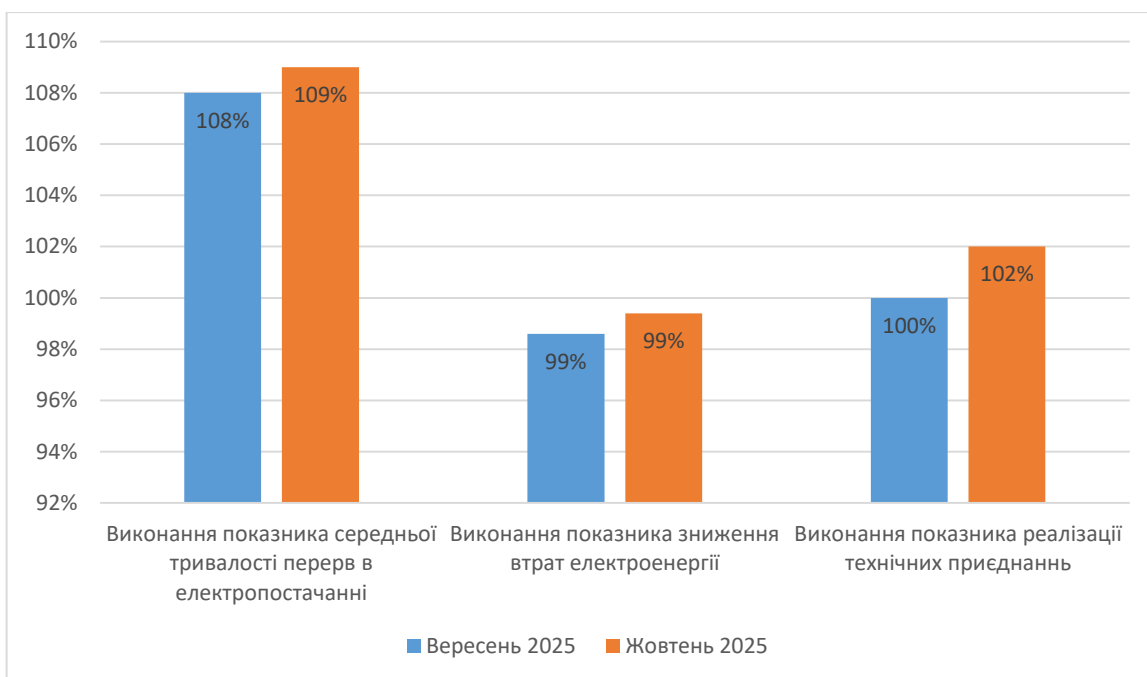


Рис. 3.1. Порівняння рівнів виконання основних показників підрозділів, керівники котрих були задіяні в тренінговій програмі, до і після тренінгу

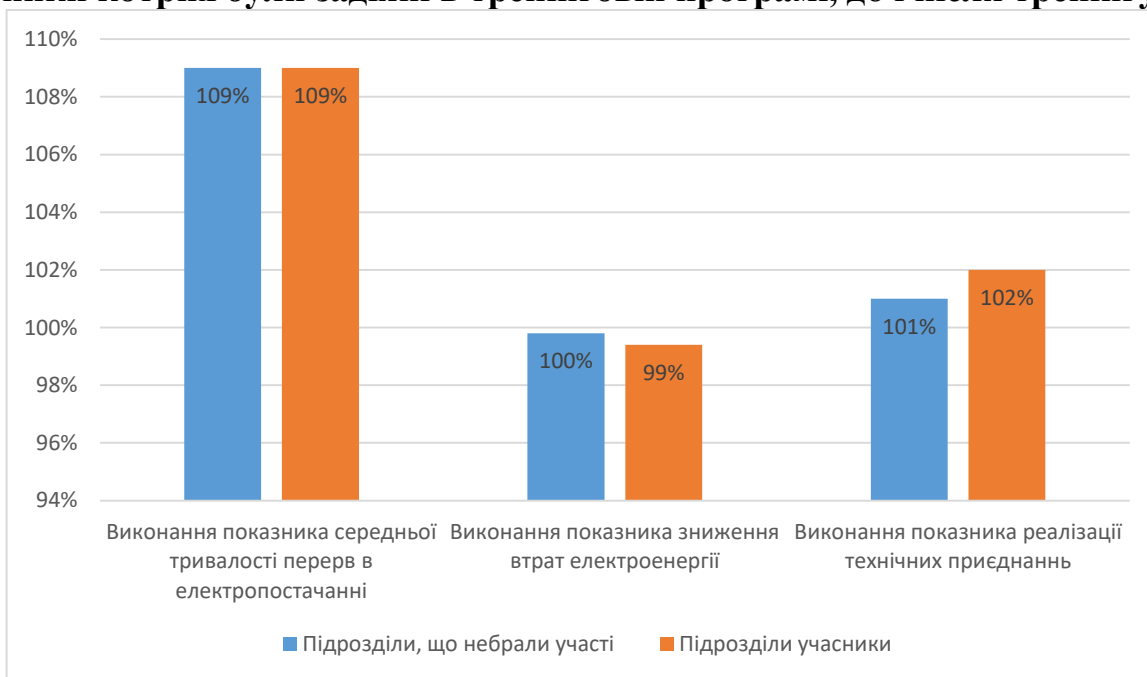


Рис. 3.2. Порівняння рівнів виконання основних показників підрозділів, керівники котрих були задіяні в тренінговій програмі, та підрозділів, що не приймали участі в тренінговій програмі

Як видно з порівняння, у підрозділів, керівники котрих були задіяні в тренінговій програмі продуктивність роботи підвищилась у порівнянні з попереднім періодом.

При цьому, якщо порівняти продуктивність їх роботи з суміжними підрозділами, керівники котрих участі в тренінгові програмі не приймали, то ми побачимо, що зростання проявилось лише у напрямку реалізації технічних приєднань. Що не дивно, адже цей показник менш за все залежить від зовнішніх факторів і найбільше залежить від спрацьованості та мотивації персоналу.

Загалом, аналіз виконання ключових показників ефективності (КПЕ) протягом місяця після проведення тренінгу, порівняння виконання з попереднім періодом, схожим періодом минулого року та виконанням суміжних підрозділів показали незначні статистичні відхилення, які могли вининути під впливом зовнішніх факторів. Для оцінки впливу тренінгу на продуктивність шляхом аналізу КПЕ необхідно розширити термін аналізу та розробити модель врахування впливу зовнішніх факторів.

За висновками відділу з навчання та розвитку персоналу компанії та безпосередніх керівників учасників, неформальне спілкування під час тренінгу та впродовж тижня після дозволило учасникам іншими очима подивитись на себе і своїх колег, покращило мікроклімат в колективах, сприяло конструктивній взаємодії, зменшилась кількість деструктивних соціальних конфліктів.

Аналіз результатів роботи дозволив зробити висновок про ефективність розробленої нами програми в сфері усвідомлення процесів мотивації та доцільність її впровадження у навчальний процес підприємства.

Висновки до розділу 3

В рамках третього розділу нами було виконано наступні завдання:

1. Розроблено двох модульну тренінгову програму навчання «Виробничий менеджмент», що направлена на впровадження принципів ефективної та свідомої роботи з персоналом, усвідомлення потреб та пошук шляхів для їх реалізації.

2. Програма навчання «Виробничий менеджмент» базується на роботах Г. Гоулмана, В.І. Герчикова, Ф. Герцберга, А. Діксіта та ін. і має на меті сформувати навички ефективного керування персоналом і показати вплив стилю управління на мотивацію персоналу. Програма складається з двох модулів перший, із котрих, має на меті показати вплив стандартних менеджерських дій (планування, делегування, контроль, зворотній зв'язок) на мотивацію персоналу, а також пояснити природу мотивації персоналу і зміст мотиваційних стратегій. Другий модуль має на меті навчити учасників проводити підлеглих через зміни, планувати та впроваджувати зміни, а також підтримувати самоконтроль у емоційно напружених ситуаціях за допомогою комунікації та саморефлексії.

3. За результатами проведення тренінгової програми спостерігається зміна в рівні усвідомлення власних потреб (емпіричне значення Т-критерію Вілкоксона = 61,5, при критичному значенні Т-критерію Вілкоксона ($p < 0,05$) для $n=20$ 60). Також, за результатами зворотнього зв'язку спостерігаються зміни в мікрокліматі в колективі.

4. За результатами післятренінгового супроводження спостерігається зростання рівня усвідомлення власних потреб та підвищення рівня продуктивності за напрямками, що передбачають командну взаємодію (зростання рівня виконання ключового показника ефективності по реалізації технічних приєднань на 2%, у порівнянні з попереднім періодом).

5. Відділом з навчання та кар'єрного розвитку отримано підтвердження про ефективність даної тренінгової програми та її подальше впровадження у навчальний процес підприємства.

За результатами проведеної роботи можна дійти до висновку, що дана тренінгова програма може використовуватись як інструмент усвідомлення потреб та налагодження методів комунікації в підрозділах.

ВИСНОВКИ

1. У ході теоретичного аналізу було встановлено, що виробнича мотивація працівників енергетичної галузі формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які проявляються через застосування працівниками певних мотиваційних стратегій. Узагальнення наукових підходів дозволило підтвердити, що стратегії досягнення-уникнення, гігієнічні та мотивуючі фактори (у розумінні класичних і сучасних моделей мотивації) становлять стійкі конструкти професійної поведінки, які можуть набувати стабільності та визначати продуктивність діяльності.

2. У роботі обґрунтовано, що мотиваційна сфера працівників енергетичної галузі має специфічні особливості, пов'язані з безперервністю виробничих процесів, високою відповідальністю за результати праці, необхідністю роботи у стресогенних умовах та залежністю від матеріально-технічних ресурсів. Саме ці чинники зумовлюють підвищену чутливість працівників до потреби у безпеці, стабільності та прогнозованості майбутнього — як професійного, так і особистісного.

3. Емпіричне дослідження показало, що ключовим джерелом суб'єктивного добробуту респондентів є соціально-емоційна сфера: 32% учасників вважають міжособистісні стосунки головним ресурсом підтримки. Водночас найбільш проблемними сферами виявилися потреба у безпеці (28% незадоволених), невпевненість у майбутньому (36% на низькому рівні) та матеріальне становище (29% із показником нижче середнього). Ці дані вказують на те, що саме незадоволення базових потреб визначає вектор мотиваційних стратегій.

4. Пріоритетними мотиваційними орієнтаціями персоналу є поєднання орієнтації на досягнення результату зі схильністю до уникнення невдач, що проявлялося у прагненні працівників з одного боку ефективно виконувати завдання, а з іншого — мінімізувати ризики та уникати помилок. Така структура

мотивації характерна для виробничої сфери з високою відповідальністю та чітко регламентованими наслідками помилок.

5. Дослідження мотиваційної структури працівників енергетичної галузі показало, що в групі респондентів превалює потреба в гігієнічних факторах: безпеці, умовах праці, справедливій оплаті, стабільності. Мотивуючі фактори (визнання, розвиток, автономія) виявилися менш вираженими, що свідчить про домінування екзистенційно-стабілізаційних потреб над потребами професійної самореалізації.

6. Узагальнення результатів діагностики дозволило встановити суттєві кореляційні зв'язки між рівнем задоволення потреб і характером мотиваційної спрямованості працівників. Зокрема, більш виражене задоволення міжособистісних відносин та соціальної підтримки позитивно корелювало з орієнтацією на досягнення, тоді як низькі показники безпеки та фінансової стабільності — з посиленням унікальної стратегії.

7. Було розроблено та оцінено ефективність двомодульної тренінгової програми «Виробничий менеджмент» яка включала опанування навичок менеджерської взаємодії, стратегій мотивування персоналу, технік комунікації, а також навчання управлінню змінами, підтримці емоційної стійкості та розвитку рефлексії. Акценти програми було побудовано на сучасних підходах Г. Гоулмана, Ф. Герцберга, А. Діксита та інших авторів, що забезпечило її науково-методологічну обґрунтованість.

8. Порівняння показників експериментальної та контрольної груп підтвердило позитивний вплив тренінгу на усвідомлення потреб, взаємодію в колективі та продуктивність робочих процесів. Статистично значущі результати свідчать про реальну динаміку зміни після участі у тренінгу.

9. Післятренінговий супровід показав стійкі позитивні зміни: покращення мікроклімату колективу, зростання показників командної взаємодії, підвищення ефективності виконання технічних завдань. Особливо вагомим є те, що зміни підтверджені не лише психодіагностичними даними, а й виробничою статистикою підприємства, що підсилює практичну значущість дослідження.

10. Результати роботи підтвердили доцільність використання тренінгових програм як інструменту розвитку мотиваційної сфери. Мотиваційні стратегії працівників виявилися чутливими до психологічних інтервенцій, а зміна рівня усвідомлення власних потреб прямо впливала на їхню професійну поведінку, комунікацію та залученість у виконання виробничих завдань.

Мета кваліфікаційної роботи досягнута, усі завдання виконані. Перспективними напрямками подальших досліджень ми вбачаємо в детальному вивченні впливу організаційної структури та структурування роботи на продуктивність роботи персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. – 2010. – № 11.
2. Бачинська О.М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*, – 2024– 3(1).
3. Варга В. П. Мотивація персоналу як фактор розвитку підприємства // *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. – 2020. – № 4.
4. Васильєва І. І. Моніторинг ефективності управління та залученості персоналу на енергетичних підприємствах // *Щорічне видання психологічної асоціації*. – 2004. – Спецвипуск.
5. Власова О. І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку. – Київ: Київський університет, 2005.
6. Гавейн Ш. Візуалізація побудови. – Київ: Софія, 1999.
7. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 49. – С. 46.
8. Горбал Н., Мельничук К. Increasing motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions. *SEMI*, – 2023– 7(1), 107–119.
9. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2023. – Т. 1, № 7. – С. 107–119.
10. Гура С. О. Інженерна психологія: курс лекцій. – Харків: НУЦЗ України, 2016.
11. Епіфанова І., Джеджула В. (2024). Особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Innovation and Sustainability*, – 2024– 4.

12. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Економіка та суспільство*. – 2022 – 45, 54.
13. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентноспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. – 2024. – Т. 25, № 73.
14. Ігдирова С. В., Мукмінов Р. Р. Соціально-економічні особливості особистості молодого фахівця атомної промисловості та енергетики // *Наукова ідея*. – 2017. – № 1.
15. Ігнатюк В., Туніна Г. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, – 2023– 2(1), 75–83.
16. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2013.
17. Карбовська Л. О., Філіпов І. М. Підвищення мотивації працівників: Теорія та практика // *Наукові праці МАУП*. – 2023. – Т. 69, № 2. – С. 78–86.
18. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2010. – № 12. – С. 119–125.
19. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах // *Економічні горизонти*. – 2023. – Т. 3, № 25. – С. 4–15.
20. Лутохіна Є. А. Характер і мотивація праці в «новій економіці» // *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. – 2011. – № 2.
21. Маргарян С. Психологічні аспекти ефективних програм мотивації для виробничих працівників // *Перспективи та інновації науки*. – 2024. – Т. 40, № 6. – С. 815–825.

22. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації // *Управління розвитком*. – 2013. – № 12.
23. Осадчук О.В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, – 2024– (14).
24. Пасько М., Самойленко В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства // *Development Management*. – 2023. – Т. 2, № 21.
25. Пікуліна О. В., Репешко І. В. Мотивація як засіб формування сучасно налагодженої системи оплати праці на підприємствах залізничного транспорту України // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2020. – Т. 1, № 11.
26. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств // *Modern Economics*. – 2023. – № 38. – С. 132–138.
27. Прохоровська С. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. – 2022. – № 27. – С. 73–79.
28. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, – 2023– 2-8.
29. Процик І. С., Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як гальмівний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2021. – № 2.
30. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*, – 2023 – 58.
31. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих // *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. – 2022. – № 17.
32. Резнікова О. С. Класична теорія мотивації: еволюція підходів // *Вісник економічної науки України*. – 2011. – № 1.

33. Савельєва І. В., Покора Я. Ю. Мотивація співробітників різних поколінь // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. – 2021. – Т. 76, № 3. – С. 110–123.
34. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану // *Empirio*. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 122–130.
35. Середа Г.В., Гуцуляк Н.П., Шалена Є.О. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*, – 2023– 3.
36. Соколова О. О. Мотивація персоналу в контексті управління якістю // *Наукові праці МАУП*. – 2011. – Т. 30, № 3. – С. 217–219.
37. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*, – 2023 – 3(25).
38. Ткаченко К., Коптєва Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*, – 2023– 4.
39. Харченко Т., Жун М., Михайлик Р. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 32.
40. Чередніченко І. П., Тельних Н. В. Психологія менеджменту. – Дніпро: Фенікс, 2004. – 608 с.
41. Чернов А. Теоретичні аспекти аналізу процесу мотивації працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти*, – 2024– 4(29).
42. Чупайда А. А. Шляхи мотивації співробітників в організації // *Вісник Університету «Україна»*. – 2025. – Т. 40, № 13.
43. Юдіна А. В. Дослідження мотивації успіху залежно від прояву підприємницьких здібностей працівників виробничих колективів // *Психологічні перспективи*. – 2018. – № 31.

44. Юдіна А. В. Модель мотивації успіху в працівників виробничих колективів: зміст та аналіз компонентів // *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. – 2021. – № 2.
45. Cummins R. Personal Wellbeing Index – Adult (PWI-A): 5th Edition. – Melbourne: Australian Centre on Quality of Life, Deakin University, 2013.
46. Czapran T. Motivation and development of employees on the example of companies from different sectors // *Journal of Scientific Papers Social Development & Security*. – 2023. – Т. 3, № 13. – С. 85–97.
47. Czerwińska-Lubszczyk A., Jankowiak N. Motivation in The Workplace – A Generational Perspective // *Management Systems in Production Engineering*. – 2025. – Т. 1, № 33. – С. 100–114.
48. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York: Bantam Books, 2005.
49. Grzesiak M., Grabiec O., Bilińska K. The Impact of Employee Motivation on the Performance // *European Research Studies Journal*. – 2024. – Т. 3, № 27. – С. 197–210.
50. Kamil N. L. M., Beh L.-S., Lai S. L., Abd Rahman N. H., Ali M. A. M. Fostering Psychological Well-Being and Igniting Work Motivation in Employees: Gender as Moderator // *Psychological Thought*. – 2024. – Т. 1, № 17. – С. 179–199.
51. Ritchie S., Martin P. Motivation Management. – Harrisburg: Gower, 1999.
52. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. – Harlow: Pearson Education Limited, 2023.
53. Wang Z., Briand M. Understand the Changes in Motivation at Work: Empirical Studies Using Self-Determination Theory-Based Interventions // *Behavioral Sciences*. – 2025. – Т. 7, № 15. – С. 864.

ДОДАТОК А

Індекс особистого добробуту дорослих (PWI-A)

Індекс особистого добробуту дорослих (PWI-A). Дана методика розроблена Р. Камминс в 2003 році для вимірів суб'єктивної оцінки якості життя дорослих респондентів. Він був розроблений в Австралії в рамках Міжнародної ініціативи з вивчення добробуту (International Wellbeing Group) і застосовується в соціологічних, психологічних та медичних дослідженнях.

Структура опитувальника

Респондент оцінює свій рівень задоволеності за 7 основними складовими добробуту за шкалою від 0 до 10, де

- 0 = зовсім не задоволений(а),
- 10 = повністю задоволений(а).

№	Питання	Абсолютно не задоволений					Ставлюсь нейтрально				Повністю задоволений	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Наскільки ви задоволені своїм рівнем життя та матеріальним становищем?											
2	Наскільки ви задоволені своїм здоров'ям?											
3	Наскільки ви задоволені своїми досягненнями в житті?											
4	Наскільки ви задоволені своїми відносинами з близькими людьми?											
5	Наскільки ви задоволені рівнем вашої особистої безпеки?											
6	Наскільки ви задоволені своїми відносинами з суспільством?											
7	Наскільки ви задоволені рівнем впевненості у власному майбутньому?											

Обробка результатів

1. Для кожного домену обчислюють оцінку у відсотках:

Оцінка за фактором = (Обраний бал / 10) x 100%

2. Далі обчислюють середнє значення семи доменів, воно буде дорівнювати **PWI-A score** (індекс особистого добробуту).

Типовий середній показник для дорослого населення в розвинених країнах $\approx 70-80$ балів (із 100).

Рівень нижче 60 можна інтерпретувати як ознаку психологічного або соціального дистресу.

ДОДАТОК Б

Мотиваційний тест Річі-Мартін

Мотиваційний профіль Річі-Мартіна – методика, що розроблена американськими фахівцями Шейлой Річі та Пітером Мартіном та представлена в авторській книзі «Керування мотивацією».

Методика передбачає, що у кожної людини є набір мотиваційних чинників, які вона цінує у своїй діяльності. Ці чинники можуть бути як зовнішніми (наприклад, матеріальна винагорода, умови праці), так і внутрішніми (саморозвиток, креативність тощо).

Методика складається з опитувальника, об'ємом в 33 питання, кожне з котрих має 4 варіанти відповіді, що співставлені з 12 напрямками потреб. Результат опитування має вигляд набору балів за 12 шкалами, що відповідають певним наборам потреб

За величиною сумми балів за кожним із напрямків потреб можна судити про пріоритетність певної мотиваційної стратегії для співробітника.

Структура опитувальника

№	Питання	Варіанти відповідей	Напрямок мотивації
1	Я вважаю, що я міг би зробити великий внесок у таку роботу, де:	хороший рівень заробітної плати та наявність додаткових винагород	1
		є можливість налагодити дружні стосунки в колективі	5
		я мав би можливість впливати на прийняття рішень та демонструвати свій рівень компетенції	8
		у мене є можливість зростати, як особистість	11
2	Я не хотів би працювати там, де:	відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається	3
		практично відсутній зворотній зв'язок та оцінки ефективності моєї роботи від керівника	6
		те, чим я займаюсь, не несе великої цінності або користі	12
		погані умови праці, дуже брудно, темно, високий рівень шуму та пилу	2
3	Для мене важливо, щоб моя робота:	була пов'язана зі значним різноманіттям та постійними змінами	9

		давала мені можливість працювати з широким колом людей	4
		надавала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається	3
		дозволяла мені налагодити стосунки з людьми, з якими я працюю	5
4	Я вважаю, що я не був би зацікавлений у роботі, котра:	не надавала мені можливості співпрацювати з іншими людьми	4
		результат котрої наврядчи хтось помітить	6
		у мене не було б чітких меж, так, щоб я не був впевнений, що від мене очікують	3
		складається з певного обсягу рутинних операцій	9
5	Мені подобається робота, якщо:	я чітко уявляю, що від мене очікується	3
		у мене зручне робоче місце, і мене майже не відволікають	2
		у мене хороші винагороди та заробітна плата	1
		вона дозволяє мені вдосконалити свої професійні якості	11
6	Я вважаю, що мені б сподобалось, якби:	у мене були б хороші умови праці, і на мене не було б тиску	2
		у мене була б дуже хороша зарплата	1
		робота була б насправді корисною і принесла мені задоволення	12
		мої досягнення та результати роботи будуть гідно оцінені	6
7	Я думаю, що робота не повинна:	бути погано структурованою, коли не ясно, що робити	3
		давати занадто мало можливостей, щоб добре пізнати інших людей	5
		бути незначною та непомітною для суспільства або нецікавою для виконання	12
		залишатись невизнаною, і її реалізація сприймається як щось, що існує за змовчуванням	6
8	Робота, що приносить задоволення:	пов'язана зі значною різноманітністю, змінами та стимулює ентузіазм	9
		дозволяє покращити свої професійні якості та розвиватися як особистість	11
		корисна і важлива для суспільства	12
		дозволяє мені бути творчим (показати творчий підхід) та експериментувати з новими ідеями	10
9	Важливо, щоб робота:	була визнаною і оціненою організацією, в якій я працюю	6
		надавала можливості для особистого зростання та вдосконалення	11
		була пов'язана з широким різноманіттям та змінами	9
		дозволяла працівникові впливати на прийняття рішення інших співробітників	8
10	Я вважаю, що робота не буде приносити задоволення, якщо:	в процесі іпийже не має можливостей встановити контакти з різними людьми	4
		зарплата та винагорода не дуже добрі	1

		я не можу встановити та підтримувати добрі стосунки з колегами з роботи	5
		у мене дуже мало незалежності або можливостей для прояву ініціативи	11
11	Найкращою роботою можна вважати таку, котра:	забезпечує хороші умови праці	2
		має чіткі вказівки та роз'яснення щодо змісту роботи	3
		передбачає реалізацію цікавих та корисних завдань	12
		дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості роботи	6
12	Вірогідно, я не буду добре працювати, якщо:	у мене майже немає можливостей самостійно ставити цілі та досягати їх	7
		у мене немає можливості вдосконалити свої особисті якості	11
		надзусилля не отримують визнання та відповідної винагороди	6
		робоче місце брудне, не зручне та занадто шумно	2
13	При визначенні службових обов'язків важливо:	дати людям можливість краще познайомитися	5
		надати працівникові можливість самостійно ставити цілі та досягати їх	7
		забезпечити умови прояву для прояву ініціативи та творчості працівниками	10
		забезпечити комфорт та чистоту місця роботи	2
14	Вірогідно, я не захочу працювати там, де:	у мене буде мало незалежності та можливостей для вдосконалення своєї особистості	11
		дослідження та прояв наукової цікавості не заохочуються	10
		майже не передбачаються контакти з широким колом людей	4
		немає гідних надбавок та додаткових винагород	1
15	Я був би задоволений, якщо:	була б можливість вплинути на прийняття рішень іншими працівниками	8
		робота надавала б велику різноманітність та зміни	9
		мої досягнення були б гідно оцінені іншими людьми	6
		я б точно знав, що від мене вимагають і як я це повинен робити	3
16	Робота не приносить мені задоволення, якщо:	не дозволяє самостійно ставити складні цілі і шукати шляхи їх досягнення	7
		я не маю чітких правил та процедур виконання роботи	3
		рівень оплати моєї роботи не відповідає рівню складності виконаної роботи	1
		я практично не можу вплинути на прийняття рішень та те, що роблять інші	8
17	Я вважаю, що керівництво повинно надавати співробітнику:	чіткі посадові інструкції та вказівки на те, що потрібно робити в першу чергу	3

		можливість краще познайомитися з колегами	5
		можливість виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруги всіх сил	7
		різноманітність, зміни та заохочення	9
18	Робота приносила би менше задоволення, якщо:	не допускала можливості хоча б невеликого творчого внеску	10
		здійснювалася ізольовано, тобто працівники повинні були б працювати поодиночці	4
		не було б сприятливого внутрішнього клімату, в якому працівник міг професійно зростати	11
		не дозволяє впливати на прийняття рішень	8
19	Я б хотів працювати там, де:	інші люди визнають і цінують роботу, яку я роблю	5
		у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші	8
		існує пристойна система надбавок та додаткових пільг	1
		присутня можливість висувати та реалізовувати нові ідеї та проявляти творчість	10
20	Я наврядчи захотів би працювати там де:	немає різноманітності чи змін у роботі	9
		у мене буде мало можливостей впливати на прийняті рішення	8
		заробітна плата не надто висока	1
		умови праці недостатньо добрі	2
21	Я вважаю, що приємна робота включає в себе:	наявність чітких інструкцій, щоб працівники знали, що від них очікують	3
		можливість проявити творчість	10
		можливість зустріти цікавих людей	4
		почуття задоволення та дійсно цікаві завдання	12
22	Робота не буде приносити задоволення, якщо:	передбачаються незначні надбавки та додаткові вигоди	1
		умови праці не комфортні або в приміщенні занадто галасно	2
		працівник не має можливості порівняти свою роботу з роботою інших	8
		дослідження, творчий підхід та нові ідеї не заохочуються	10
23	Я вважаю важливим, щоб робота надавала мені:	багато контактів з широким колом цікавих людей	4
		можливість самостійної постановки та досягнення цілей	7
		здатність впливати на прийняття рішень	8
		високий рівень заробітної плати	1
24	Я не думаю, що мені б сподобалась робота, якщо:	умови праці незручні, робоче місце брудне та/або шумне	2
		мало шансів вплинути на інших людей	8
		мало можливостей для досягнення поставлених цілей	7

		я не міг би проявити творчість і запропонувати нові ідеї	10
25	В процесі організації роботи важливо:	забезпечити чистоту та комфорт робочого місця	2
		створити умови для прояву працівником самостійності	11
		забезпечити можливість різноманітності та змін	9
		надати людині широкі можливості для контактів з іншими людьми	4
26	Скоріш за все я не хотів би працювати там, де:	умови праці некомфортні, тобто шумні чи брудні тощо	2
		мало можливостей встановити контакти з іншими людьми	4
		робота не є цікавою або корисною	12
		робота рутинна та завдання рідко змінюються	9
27	Робота приносить задоволення, коли:	люди визнають і цінують добре виконану роботу	6
		є широкі можливості для маневру та прояву гнучкості	11
		ви можете поставити перед собою складні та сміливі цілі	7
		є можливість краще знати своїх колег	5
28	Мені б не сподобалась робота, котра:	не принесла б користі і відчуття задоволення	12
		не містила б стимулу до змін	9
		не дозволяла б мені встановити дружні стосунки з іншими	5
		була б не конкретною і не ставила б складних задач	7
29	Я б бажав працювати там, де:	робота цікава і корисна	12
		люди можуть налагодити тривалі дружні стосунки	5
		мене б оточували цікаві люди	4
		я міг би вплинути на прийняття рішень	8
30	Я вважаю, що робота не повинна:	забезпечувати те, що людина буде працювати більшу частину часу наодинці	4
		давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника	6
		запобігати встановленню відносин з колегами	5
		складатись в основному з рутинних обов'язків	9
31	Добре спланована робота обов'язково:	передбачає достатній набір пільг та систему винагород	1
		має чіткі рекомендації щодо виконання та посадових обов'язків	3
		передбачає можливість самостійно ставити цілі та досягати їх	7
		стимулює та заохочує висунення нових ідей	10
32		я не міг би виконувати важку але перспективну роботу	7

	Я вважав би, що робота не приносить мені задоволення, якщо:	буде мало можливостей для прояву творчості	10
		моя самостійність буде сильно обмежена	11
		сама суть роботи не має користі та цінності	12
33	Найбільш важливими характеристиками посади я вважаю:	можливість творчого підходу та оригінального не стандартного мислення	10
		важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення	12
		здатність встановлювати добрі стосунки з колегами	5
		наявність значних цілей, які працівник має досягти	7

Напрямки мотивації закодовані таким чином:

1	Винагорода
2	Умови роботи
3	Зрозумілість роботи
4	Соціальні контакти
5	Взаємовідносини
6	Визнання
7	Досягнення
8	Влада та вплив
9	Різноманіття
10	Креативність
11	Самовдосконалення
12	Зміст роботи

ДОДАТОК В

Тест мотиваційної структури Герцберга

методика діагностики очікувань задоволення потреб працівником. Опитувальник базується на первинному дослідженні Ф.Герцберга, що складається з бесід з працівниками, котрі мусили згадати ситуації, коли вони почувалися особливо задоволеними або навпаки відчували незадоволення на роботі. На основі їхніх відповідей було відокремлено гігієнічні та мотивуючі фактори. В 2005 С. Роббінс розробив тест на основі записів даних інтерв'ю та власних досліджень. В 2023 році тест був адаптований.

Сам тест складається з опису 28 ситуацій, в яких опитуваний має зробити вибір із двох варіантів дій, що відповідають певній стратегії мотивації, таким чином, демонструючи задоволення чи незадоволення певного набору потреб.

Структура опитувальника

№	Питання	Відповідь	Потреба
1	Людина має зробити вибір між добре оплачуваною роботою, але при цьому сірою та непомітною, та роботою, пов'язаною з широкою громадською діяльністю та можливим визнанням в суспільстві, але не вираженим в грошах. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Більш важливо мати високо оплачувану роботу	А
		Кожен має обрати суспільне визнання, хоч і ціною фінансового успіху	Б
2	Людині потрібно зробити вибір - залишатися підпорядкованою людині, з якою склалися чудові стосунки, і продовжувати виконувати незначні завдання або прийняти пропозицію перейти до іншого, надзвичайно	Більш бажані добрі стосунки з керівником	Г
		Краще, щоб робота передбачала максимум відповідальності	В

	вимогливого керівника, щоб виконувати більш відповідальну роботу. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:		
3	Людині потрібно зробити вибір - залишатися підпорядкованою людині, з якою склалися чудові стосунки, і продовжувати виконувати рутинні завдання або прийняти пропозицію перейти до іншого, надзвичайно вимогливого керівника, щоб виконувати більш цікаву та творчу роботу. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Кожному важливо мати добрі стосунки з керівником	Г
		Для людини важливо виконувати цікаву та корисну роботу	Ж
4	Людині потрібно вирішити, чи прийняти пропозицію щодо підвищення посади. Це призведе до втрати додаткових винагород та означає зменшення загальної заробітної плати, але в перспективі є можливість підвищити заробітну плату. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Більш важливо отримати підвищення в посаді	Д
		Важливіше зберегти високооплачувану роботу	А
5	Людина стикається з вибором - отримати суспільне визнання, виконавши не цікаву та порожню роботу, або продовжувати скромно виконувати справді корисну та цікаву роботу. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Людині важливіше отримати суспільне визнання та моральне задоволення	Б
		Краще робити цікаву та значущу роботу	Ж
6	Людині пропонують перехід до набагато цікавішої, з її точки зору, роботи, але в той же час їй потрібно залишити колектив, з якими вона комфортно	Головне для людини - колектив, в якому вона працює	З
		Кожна людина бажає мати цікаву роботу	Ж

	працювалапрацювала протягом декількох років. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:		
7	Що потрібно зробити, щоб заохотити людину працювати з ентузіазмом - делегувати йому максимальну відповідальність або дуже добре заплатити? Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Найважливішими складовими ефективної роботи є відповідальність і можливість самостійно приймати рішення	В
		Кращий стимул в роботі - хороша плата	А
8	Як вчинити керівнику, щоб збільшити зацікавленість працівника до його роботи - продемонструвати йому власну зацікавленість або надати додаткову винагороду:	Для людини завжди важлива високооплачувана робота	Г
		Для співробітника більш важлива увага та розуміння зі сторони керівника	А
9	Людині пропонують надзвичайно відповідальну, але індивідуальну роботу або суспільно значущу роботу, що не передбачає великої відповідальності. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Кожен бажав би більш відповідальну роботу	В
		Для кожної людини в роботі головне - суспільне визнання	Б
10	Як ви вважаєте, ефективна система стимулювання робочих місць повинна зосереджуватися на визнанні успіху кожної людини індивідуально або групи працівників загалом:	Зазвичай людину стимулює розуміння значущості її індивідуального вкладу	Б
		Для людини важливо мати визнання колективу однодумців	З
11	Людині потрібно зробити вибір між цікавою, але низько оплачуваною роботою та роботою з хорошою винагородою, але не цікавою для неї. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Людині бажано займатись цікавою роботою	Ж
		Людині бажано займатись добре оплачуваною роботою	А
12	Вибираючи роботу, людина стикається з альтернативою: негайно отримати добре оплачувану, але таку, що не надає відчуття успішності	Кожен обрав би більш оплачувану роботу	А
		Більш цінним є відчуття успіху в роботі	Е

	або погодитися відчувати себе успішним на скромно оплачуваній роботі. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:		
13	Працюючи над системою посилення мотивації працівників у роботі, як пріоритетну стратегію, ви оберете створення команди однодумців або зупинитесь на збільшенні індивідуальної відповідальності працівників:	Більш за все стимулює людину робота в команді однодумців	З
		Більш всього стимулює індивідуальна відповідальність за доручену роботу	В
14	Людині потрібно зробити вибір між відповідальною, але не передбачаючою кар'єрного зростання роботою та здатністю робити легку кар'єру. Яку пораду ви дасте в цій ситуації:	Важливіше виконувати відповідальну роботу	В
		Кожного цікавить можливість побудувати кар'єру	Д
15	Чи варто змінити роботу, яка дає людині відчуття успіху якщо надійшла пропозиція роботи, пов'язаної з широким суспільним визнанням:	Важливіш за все відчуття успіху у роботі	Е
		Важливіш за все суспільне визнання	Б
16	У конфлікті команди та лідера необхідно прийняти одну з сторін:	Підтримка колег важливіша за стосунки з керівником	З
		Важливіше стосунки з керівником, ніж підтримка колективу	Г
17	Чи варто змінювати відповідальну, але монотонну роботу на більш різноманітну, але котра не передбачає участі у прийнятті важливих рішень:	Важлива відповідальна робота, навіть якщо вона не дуже цікава	В
		Для кожного важлива цікава, значуща робота	Ж
18	Ви помітили, що ваш керівник намагається присвоїти собі досягнення підлеглого, і вам необхідно вирішити, чи виносити це на загальне обговорення:	Кожен вирішить зберегти добрі стосунки з керівництвом	Г
		Необхідно отримати визнання своїх успіхів від оточуючих	Б

19	Що частіше спричиняє зміну роботи: неможливість кар'єрного зростання, або відсутність можливостей для самореалізації та особистих досягнень:	Можливість побудувати кар'єру - найважливіший фактор стабільності кадрового складу	Д
		Наявність особистих досягнень та можливість самореалізації - це те, що здатне довго утримувати людину на робочому місці	Е
20	Що важливіше для працівника в процесі праці в організації - досягти успіху у власній діяльності або підтримувати нормальні відносини з керівництвом, в тому випадку коли одне суперечить іншому:	Більш важливо досягти успіху та самореалізуватись, ніж мати добрі стосунки з керівником	Е
		Добрі стосунки з керівником більш важливі за особистий успіх в роботі	Г
21	Що краще - просунутись по службі, при цьому зіпсувавши відносини з керівництвом або підтримувати хороші відносини, відмовляючись від кар'єрного зростання:	Краще мати добрі стосунки з керівником, ніж зіпсувати їх завдяки просуванню по службі	Г
		Краще прийняти пропозицію підвищення, навіть якщо це зіпсує стосунки з керівником	Д
22	Що важливіше для працівника - просування по службі, яке передбачає відмову від цікавого роду діяльності, або продовжувати робити, те, що подобається без можливості офіційного зростання:	Якщо людина любить свою роботу, то вона її не полише заради просуванню по службі	Ж
		Кожен віддасть перевагу підвищенню по службі, навіть якщо для цього доведеться покинути цікаву роботу	Д
23	Що краще для працівника - мати високооплачувану роботу або працювати разом з відомими людьми, але не дуже високою заробітною платою:	Краще працювати в знайомому колективі, навіть якщо робота не дуже добре оплачується	З
		Кожен віддасть перевагу високооплачуваній роботі, навіть якщо новий колектив не такий доброзичливий	А
24	Що краще - нести високу відповідальність за довірену справу без публічного визнання або отримувати моральне задоволення та визнання інших, не	Кожен віддасть перевагу відповідальній роботі, навіть якщо вона не передбачає суспільного визнання	В
		Краще досягти суспільного визнання та морального	Е

	виконуючи відповідальності роботи:	задоволення від роботи, ніж нести особисту відповідальність	
25	Що краще для працівника: мати суспільне визнання сьогодні чи можливість офіційного зростання в майбутньому, якщо одні виключає інше:	Краще отримувати суспільне визнання за виконання сьогоденних задач	Б
		Краще мати перспективу кар'єрного зростання, навіть якщо це обмежить важливість особистого визнання	Д
26	Що більш бажано - працювати у знайомій команді з доброзичливими колегами на одному рівні посад або перейти в інший колектив в ролі керівника:	Кожен віддасть перевагу залишитись в знайомому та доброзичливому колективі	З
		Кожен віддасть перевагу просуванню по службі, навіть якщо доведеться покинути знайомий колектив	Д
27	Що краще для працівника - виконувати звичну монотонну роботу без помилок і невдач, або припускати помилок та промахів при рішенні складних та цікавих задач.	Краще успішно виконувати знайому, хоч і іноді нудну, роботу	Е
		Більш важлива цікава робота, навіть якщо вона передбачає помилки та невдачі, ніж нудна та монотонна робота без несподіванок	Ж
28	Що важливіше для працівника - мати особистий успіх в роботі у випадку індивідуального виконання, чи працювати в хорошому колективі з малою вірогідністю особистого визнання:	Людина може бути задоволена хорошими відносинами в колективі і не потребувати індивідуального визнання власних успіхів	З
		Краще завжди бути успішним в роботі, навіть якщо працюєш наодинці	Е

Розшифровка наборів потреб має такий вигляд:

А	Фінансові мотиви
Б	Суспільне визнання
В	Відповідальність від роботи
Г	Відносини з керівництвом
Д	Кар'єра та просування по службі
Е	Досягнення особистого успіху
Ж	Зміст роботи
З	Співпраця в колективі

ДОДАТОК Г

Скрипт тренінгу «Виробничий менеджмент. Модуль 1: Менеджмент та мотивація персоналу»

1. Загальна інформація про тренінг

- 1.1.**Короткий опис:** Одноденний аудиторний тренінг для керівників рівня майстрів та начальників відділів для розвитку менеджерських навичок та пояснення природи мотивації персоналу.
- 1.2.**Мета:** Сформувати навички ефективного керування персоналом і показати вплив стилю управління на мотивацію персоналу.
- 1.3.**Очікуваний результат:** учасники мають навчитися застосовувати інструменти менеджменту (планування діяльності, постановка задач, контроль виконання, зворотній зв'язок) при досягненні поставлених цілей, набути навичок ефективного менеджера та розуміти вплив їх стилю управлінської діяльності на мотивацію підлеглих.
- 1.4.**Інструменти, що будуть розглянуті:** Матриця Ейзенхауера, Техніки роботи з часом, SMARTer, Техніки зворотнього зв'язку, Мотиваційні стратегії;

Блок	Інструменти менеджменту	Мотивація персоналу
Знання	- Принципи планування - Принципи делегування та постановки задач - Принципи контролю роботи підлеглих - Принципи зворотнього зв'язку	- Теорія мотивації - Поняття потреби, мотиву, стимулу - Напрямки мотиваційних стратегій - Види мотиваційних стратегій
Уміння	- Структуроване планування роботи підрозділу - Постановка задач по SMART - Надання зворотнього зв'язку за алгоритмом Факт-Результат-Зміни	- Визначення незадоволених потреб підлеглих

- 1.5.**Очікувана поведінка:** керівники розуміють вплив стандартних менеджерських дій (планування, делегування, контроль, зворотній зв'язок) на мотивацію персоналу, а також розуміють природу мотивації персоналу і зміст мотиваційних стратегій.

Учасники зацікавлені в самостійному розвитку особистих якостей для збільшення своїх лідерських позицій у команді.

Вони будують та підтримують мережу професійних та соціальних контактів як всередині компанії, так і за її межами, забезпечують прийняття командних рішень високої якості.

- 1.6.**Цільова аудиторія:** Керівники початкової ланки, фахівці (майстри, менеджери, головні фахівці, керівники служб, керівники відділів).

1.7. **Загальна тривалість:** 1 день (8 годин)

1.8. **Джерела:** Основи менеджменту, М. Мескон; Психологія управління, І. Чередніченко; Мотиваційний менеджмент, Ш. Річі; Мотивація людини, Д. МакКлалланд.

1.9. **Необхідні матеріали:** Фліпчарт, проектор, ноутбук, презентер, фасилітаційна тканина, клей, 2 столи, маркери.

2. Зміст тренінгу, методи навчання, матеріали та процедури тренера

2.1 Розклад, тривалість	2.2 Розділ/тема тренінгу Цілі, результати, що очікуються, акценти, ключові моменти	2.3 Методи навчання	2.4 Зміст Короткий опис матеріалів, процедур для тренера	2.5 Матеріали
	Вступ Мета: представити себе, познайомитися з учасниками, представити тему тренінгу та його зміст Результат: Тренер знає настрій та рівень аудиторії. Аудиторія познайомилися один з одним, знає організаційні правила, переконана у актуальності теми навчання та готова до сприйняття інформації.	Обговорення;	Організаційні питання: За замовчуванням Знайомство. Питання: Як я себе почуваю? Актуалізація теми навчання: Навіщо це учасникам? Учасникам покажуть методи самоконтролю та розкажуть, як працювати з персоналом та завданнями в атмосфері сучасної мінливості та невизначеності. Показати авторитет тренера в цьому питанні. Огляд змісту тренінга.	Фліпчарт
	Колесо менеджменту Мета: Показати структуру тренінгу та показати основні задачі менеджера з точки зору управління персоналом Результат: Учасники згадали алгоритм управління	Обговорення	Питання в аудиторію: Який алгоритм дій керівника при розробці та реалізації проектних задач його підрозділом? Відповідь: 1. Планування діяльності, постановка задачі 2. Організація роботи, делегування обов'язків	Фліпчарт

	персоналом і готові до сприйняття інформації щодо його складових		3. Контроль за виконання завдань 4. Зворотній зв'язок за результатами виконання 5. Мотивація задіяного персоналу	
Блок 1. Планування				
	Планування Мета: Розкрити поняття планування та його задачі Результат: Учасники розуміють основну задачу планування та його роль в алгоритмі менеджменту	Мінілекція	Планування це процес постановки кінцевих та проміжних цілей, завдань для їх досягнення, засобів та способів рішення, необхідних ресурсів, їх джерел та способу їх розподілу. Переваги планування: • Допомагає вирішувати завдання раціонально і з найменшими витратами. • Допомагає координувати дії виконавців. • Забезпечує раціональне споживання ресурсів. • Допомагає керівнику думати перспективно • Забезпечує можливість контролю за подіями • Підготовлює колектив до можливих змін • Сприяє рівню освітнього рівня працівників	
	Для чого потрібне планування Мета: Закріпити необхідність концепції планування в щоденній діяльності менеджера Результат: Учасники впевнені в необхідності планування.	Мінілекція	Є три категорії працівників: 1. Намагаються зразу виконати якомога більший об'єм роботи, розпилюють свої сили на декілька задач одночасно. Знаходяться у постійному стресі через брак часу та ресурсів. 2. Концентрують свою увагу протягом дня на одному критичному завданні, деколи відволікаючись на рішення коротких питань. 3. Планують свою діяльність з урахуванням наявного часу, ресурсів та можливих запитів від керівництва. Чим більше в організації фахівців третьої категорії, тим гнучкіша та оперативніша робота такої організації.	

	Причини недосягнення цілей Мета: Надати приклади помилок в плануванні Результат: Учасники розуміють можливі помилки в плануванні і можуть уникнути їх в майбутньому	Обговорення	1. Неправильне формулювання цілей – може привести до того, що план зосереджений на досягненні мети виконавця, а не замовника. 2. Відсутність плану – абстрактний або дуже загальний план не дозволяє чітко координувати та контролювати дії виконавців. 3. Не здійснення першого кроку – план без врахування початкової точки може призвести до нерішучості при його реалізації у виконавців. 4. Неправильне використання часу – нереалістичне визначення доступних термінів або надлишок часу, що виділений для рішення питань організації та контролю роботи може призвести до дефіциту часу та виконанню роботи в авральному режимі. 5. Гальмівні механізми свідомості – страх числого аркушу, страх чогось нового, страх відповідальності можуть завадити реалізації проекту, навіть якщо він чітко запланований.	
	Управління часом Мета: Надати учасникам розуміння принципів управління часом Результат: Учасники розуміють основні принципи управління часом	Мінілекція	1. Принцип 60 / 40. При плануванні визначаємо 60% часу на виконання пріоритетної задачі. 20% часу на виконання спонтанних задач. 20% часу на виконання непередбачуваних задач. 2. Фіксація витраченого часу 3. Розподілення задач на довго-, коротко- та середньострокові. 4. Для планування важливі: регулярність, системність, послідовність. 5. Планування має бути реалістичним, враховувати існуючий досвід, ресурси та запас часу.	

			6. У завдання має бути визначений строк виконання. 7. Для досягнення цілей необхідно визначати пріоритети. Приклад пріоритетів: якдешевше, якнайшвидше, якомога якісніше. 8. План допускає внесення коректив для відповіді на зміни	
	Техніки управління часом Мета: Познайти учасників з прикладними техніками управління часом. Результат: Учасники готові використовувати техніки управління часом в своїй діяльності.	Мінілекція	1. Техніка Помодоро. Техніка концентрація уваги для виконання довгострокових критичних, монотонних завдань. Означає почерговий розподіл свого часу на відрізки в 25 хв (робота без відволікань) та 5 хв (відпочинок). 2. Поїдання жаби – найнеприємнішу або найскладнішу задачу потрібно робити з самого початку. 3. Поїдання слона – глобальні задачі необхідно розбивати на складові. 4. Швейцарський сир – при вирішенні задачі без необхідного досвіду необхідно приступати до її рішення із знайомих підзадач. 5. Правило 2 хвилин – задачі, на вирішення котри знадобиться менше 2 хвилин часу необхідно вирішувати відразу, і не відкладати їх на потім. Для закріплення матеріалу можна використовувати байку про двох лісорубів.	
	Пріоритизація завдань Мета: Учасники вчать пріоритизувати завдання Результат: Учасники ознайомлені с принципом	Кейс	Кожен із учасників бере ручку та аркуш А4. Після чого, протяго 10 хвилин записує на аркуші перелік справ, котрим він займався протягом минулого робочого дня в робочий час. В середньому на одного учасника виходить 10-12 рядків переліку.	

	роботи інструменту Матриця Ейзенхауера		Після складання переліку учасники перерахують його і визначають термінові задачі, котрі необхідно було виконати саме тоді, коли вони виконувались, і маркує їх літерою Т. Учасники повторно перерахують свої переліки і визначають завдання, котрі були важливі, тобто від результату їх виконання залежав успіх роботи виконавця і його підрозділу і невиконання таких завдань не розглядається, і маркує їх літерою В. Після чого учасники бачуть свій перелік, котрий розподілений на 4 категорії. ТВ – термінові важливі задачі, котрі необхідно виконати Т – термінові задачі, котрі необхідно делегувати В – важливі задачі, котрі необхідно запланувати Від всіх інших задач бажано відмовитись.	
	Матриця Ейзенхауера Мета: Ознайомлення з інструментом щоденного планування МЕ Результат: Учасники знають про МЕ і вміють її використовувати.	Мінілекція	Матриця Ейзенхауера полягає в розподілі майбутніх задач за критеріями важливості і терміновості. Після даного розподілу складається план дій на добу, в якому присутні важливі і термінові задачі. План дій підрозділу, у якому відображені термінові задачі. План дій на тиждень, у якому відображені важливі задачі.	
	SMART Мета: Ознайомлення з методом постановки цілі SMART Задача: Учасники розуміють принципи і важливість постановки цілі за SMART	Мінілекція	S - конкретна М - Вимірна А – узгоджена з іншими цілями R - Реалістична Т – закріплена у часі Е – приваблива для виконавця	

			R – записана та зафікована Технологія SMART – сучасний підхід до розробки і постановки цілей, що дозволяє ще на етапі постановки запланувати перші кроки для реалізації та узагальнити необхідний об’єм часу та ресурсів для досягнення мети.	
	Постановка задачі по SMART Мета: Ознайомлення з методом постановки цілі SMART Задача: Учасники розуміють принципи і важливість постановки цілі за SMART	Кейс	Учасники отримують картки з абстрактним описом різних цілей підприємства або співробітника. Задача кожного учасника скласти дану мету за принципом SMART і презентувати на аудиторію.	
	Етапи постановки завдань Мета: Ознайомлення з алгоритмом постановки завдань Задача: Учасники розуміють постановку завдань за певним алгоритмом	Мінілекція	Для того, щоб досягти поставленої цілі ми повинні: 1. Ввести виконавця в контекст ситуації. 2. Зробити акцент на пріоритетах 3. Озвучити завдання по SMART 4. Забезпечити виконавця ресурсами 5. Перевірити розуміння виконавця 6. Узгодити методи і частоту контролю	
Блок 2. Делегування				
	Що таке делегування? Мета: Пояснення терміну делегування та його ролі в менеджменті Результат: Учасники правильно розуміють цілі і задачі делегування.	Обговорення	Делегування – передача співробітнику повноважень та відповідальності за певну ділянку роботи. Співробітник в такому випадку має свободу вибору щодо методу вирішення завдання, і при цьому несе відповідальність за свій вибір і за результат роботи. Постановка задачі відрізняється від делегування тим, що не передбачає відповідальності за вибір методу вирішення задачі.	
	Для чого потрібне делегування	Кейс	Учасники об’єднуються в дві команди. Колективно кожна із команд має відповісти на одне із питань:	

	Мета: Практичне пояснення терміну делегування та його ролі в менеджменті Результат: Учасники правильно розуміють цілі і задачі делегування.		- Які види робіт можна і потрібно делегувати - Які види робіт заборонено делегувати На виконання завдання приділяється 10 хвилин. На презентацію результатів ще 5 хвилин.	
	Для чого потрібне делегування Мета: Практичне пояснення терміну делегування та його ролі в менеджменті Результат: Учасники правильно розуміють цілі і задачі делегування.	Обговорення	Делегування потрібно для двох основних цілей: 1. Розвиток персоналу 2. Керування часом та ресурсами керівника Зачачі, котрі можна делегувати 1. Майбутні обов'язки виконавця 2. Вузькоспеціалізовані завдання 3. Збір інформації 4. Підготовчі заходи 5. Рутинні обов'язки Задачі, котрі заборонено делегувати: 1. Оцінка персоналу 2. Стратегічне планування 3. Взаємодія з керівництвом 4. Робота з конфіденційною інформацією	
	Помилки при делегуванні Мета: Ознайомити учасників з можливими помилками в делегуванні та їх наслідками Результат: Учасники ознайомлені з типовими помилками в делегуванні	Мінілекція	1. Відсутність делегування – коли керівник не довіряє підлеглим і концентрує прийняття всіх рішень у підрозділі на собі. 2. Надмірне делегування – коли керівник концентрує всі задачі на одному, дуже перспективному співробітнику. 3. Ліниве делегування – коли під час делегування не приділяється уваги контексту, пріоритетам, цілям, об'єму повноважень.	

			4. Зворотнє делегування – коли під час делегування, прийняття не тільки ключових а і рутинних рішень виконавець залишає за керівником.	
	Принципи делегування Мета: Ознайомити учасників з основними принципами та правилами делегування Результат: Учасники ознайомлені з принципами делегування	Мінілекція	1. Перш ніж робити якусь задачу особисто, подумайте, чи можете ви її делегувати. 2. Оберіть виконавця, керуючись такими факторами: готовність виконавця, його завантаженість, досвід та мотивація. 3. Підготуйте достатній об'єм інструкцій. 4. Визначте пріоритети та критичність завдання для виконавця.	
	Підходи до делегування Мета: Проілюструвати різницю підходів до делегування у випадку різної компетентності та досвіду виконавця Результат: Учасники розуміють вплив компетенції та мотивації виконавця на успіх реалізації роботи	Обговорення	На успіх реалізації завдання впливають 2 основні фактори: компетентність виконавця та його замотивованість. У випадку, коли виконавець не компетентний і не замотивований, не можна делегувати критичні задачі. Потрібно давати детальні інструкції, впроваджувати суровий контроль, приділяти увагу поясненню важливості роботи. У випадку, коли виконавець компетентний, але не замотивований, потрібно приділити увагу поясненню важливості роботи. Інструкції та контроль можна впроваджувати поверхнево. У випадку, коли виконавець замотивований але не компетентний, необхідно звернути увагу на контроль та інструкції, але пояснювати важливість може бути зайвим.	
	Алгоритм делегування	Мінілекція	До зустрічі з виконавцем:	

	Мета: Надати прикладний перелік дій для делегування задачі Результат: Учасники знають, як правильно делегувати завдання.		1. Визначте роботу та задачі, які ви хочете делегувати 2. Визначте коло можливих виконавців. 3. Оберіть пріоритетного виконавця. Під час зустрічі з виконавцем 1. Коротко поясніть суть роботи 2. Дізнайтесь про готовність виконавця взяти роботу 3. Надайте необхідний об'єм інструкцій 4. Позначте періодичність та способи контролю 5. Переконайтесь в розумінні отриманого завдання Після зустрічі з виконавцем 1. Підготуйте ресурси для виконавця. 2. Проінформуйте зацікавлені сторони про факт делегування завдання	
Блок 3. Контроль				
	Що таке контроль? Мета: Визначити термін та цілі поняття «контроль» Результат: Учасники знають про роль контролю в менеджменті.	Обговорення	Контроль – управлінська діяльність, спрямована на порівняння фактичних результатів з запланованими. Виявлення виправлення та попередження відхилень досягнутих результатів від намічених параметрів та цілей. Основна задача контролю – запобігти виникненню та впливу ризиків. Контроль використовується для: 1. Корегування неідеальності планів та внесення поправок на невизначенність 2. Запобігання кризовим ситуаціям 3. Підтримка та розвиток успіху 4. Мотивація персоналу	

	Види контролю Мета: Визначити види контролю та зони їх використання Результат: Учасники знають відмінності видів контролю	Мінілекція	Попередній контроль – перевірка розуміння виконавцем суті та мети роботи Поточний контроль – перевірка стану системи під час реалізації завдання, для своєчасного внесення корегувань в плани Підсумковий контроль – порівняння результату роботи за запланованою ціллю для внесення корегувань в майбутні задачі. За прикладами реалізації контроль можна поділити на дві категорії Дозвільний порядок контролю – за результатами контролю або при виникненні незапланованої ситуації виконавець повідомляє керівнику і очікує від нього прийняття рішення про подальші дії. Повідомчий порядок контролю – за результатами контролю або при виникненні незапланованої ситуації виконавець сам приймає рішення про подальші дії і повідомляє керівнику про ситуацію, прийняте рішення і наслідки реалізації даного рішення.	
	Принципи контролю Мета: Визначити види контролю та зони їх використання Результат: Учасники знають відмінності видів контролю	Обговорення	Реальність – результати контролю мають бути достовірними Об’єктивність – контроль має відображати об’єктивну реальність на основі існуючих фактів і подій Відкритість – контроль має відбуватись відкрито. Виконавець має бути усвідомлений про періодичність, вид та порядок контролю.	

			Оперативність – Контроль має проводитись за необхідності, а не формалізовано Основна мета контролю – своєчасне усунення помилок та закріплення успіху	
	Алгоритм контролю 1 Мета: Надати прикладний перелік дій для реалізації контролю роботи Результат: Учасники знають, як правильно реалізувати контроль.	Мінілекція	Для правильної реалізації контролю необхідно вирішити разом з виконавцем наступні питання: 1. Що було заплановано на даний термін? 2. Який фактичний статус робіт на даний термін? 3. У чому кореневі причини відхилень? 4. Як ланується усувати відхилення? 5. Які зміни в план необхідно внести?	
	Алгоритм контролю 2 Мета: Надати прикладний перелік дій для реалізації контролю роботи за допомогою письмового звіту Результат: Учасники знають, як правильно реалізувати контроль.	Мінілекція	Письмовий статус-звіт, це спосіб реалізації контролю що полягає в періодичному формулюванні документу, який має включати в себе такі питання: Які завдання були вирішені в попередньому періоді? Які проблеми чи відхилення виявилися? Які завдання планується вирішувати в майбутньому періоді?	
Блок 4. Зворотній зв'язок				
	Поняття ЗЗ Мета: визначити завдання та цілі ЗЗ Результат: Учасники розуміють цілі та задачі ЗЗ	Мінілекція	Зворотній зв'язок це інформація про дії іншої людини, що надається з ціллю закріплення або зміни її моделі поведінки.	
	Принципи ЗЗ Мета: Визначити види ЗЗ та зони їх використання	Мінілекція	1. При наданні ЗЗ концентруйтеся на позитивних намірах 2. ЗЗ надається відразу після спостереження дії 3. ЗЗ обговорює поведінку а не особистість	

	Результат: Учасники знають принципи ЗЗ		4. ЗЗ концентрується на одному аспекті поведінки за раз 5. ЗЗ це діалог, а не монолог	
Блок 5. Мотивація				
	Що таке мотивація	Мінілекція	Потреби - це те, що неминуче виникає й супроводжує людину на її життєвому шляху, те, що є спільним для різних людей й водночас виявляється індивідуальним для кожної людини Стимул - спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість. Стимулювання - це процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства й один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності. Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація - це сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини	
	Які існують фактори мотивації	Обговорення	Справедливість Порівняння Очікування Задоволення потреби нижчого порядку	
	Які існують мотиваційні стратегії	Обговорення	- Мотиваційні стратегії за напрямком: о Стратегія досягнення – мотиваційна стратегія, що базується на досягненні успіху, отриманні винагороди та визнання.	

			- о Стратегія уникання – мотиваційна стратегія, що базується на уникненні невдачі, запобігання штрафів та покарань. - Мотиваційні стратегії за впливом матеріальної складової: - о Матеріальні мотиваційні стратегії – основним заохочувальним або караючим елементом є матеріальна складова (оплата праці, премія, бонусні виплати, монетизовані пільги). - о Нематеріальні мотиваційні стратегії – основним заохочувальним або караючим елементом є нематеріальна складова (умови праці, визнання, турбота, не монетизовані пільги). - Мотиваційні стратегії за впливом на фактор мотивації по Герцбергу: - о Стратегії з впливом на гігієнічний фактор – мотиваційні стратегії, що направлені на залучення та утримання працівників. - о Стратегії з впливом на мотиваційний фактор – мотиваційні стратегії, що знаправлені на підвищення лояльності та продуктивності роботи працівників.	
--	--	--	---	--

ДОДАТОК Д

Скрипт тренінгу «Виробничий енеджмент. Модуль 2: Зміни та емоційний інтелект»

1. Загальна інформація про тренінг

- 1.1.**Короткий опис:** Одноденний аудиторний тренінг для керівників рівня майстрів та начальників відділів для розвитку навичок лідерства та комунікації.
- 1.2.**Мета:** Навчити учасників проводити команду через зміни, планувати та впроваджувати зміни. Підтримувати самоконтроль у емоційно напружених ситуаціях за допомогою комунікації та саморефлексії.
- 1.3.**Очікуваний результат:** учасники отримають інструменти та навички впізнавання та управління емоціями, лідерських якостей, алгоритми пошуку рішень виробничих та соціальних проблем. Поліпшення готовності керівників до розширення відповідальності, конкурентоспроможності на кваліфікаційних змаганнях. Розуміння взаємозв'язку між саморозвитком учасників та їх успіхом, ефективністю їх команд та компанії в цілому.
- 1.4.**Інструменти, що будуть розглянуті:** Способи контролю гніву; Способи контролю страху; SCAMPER; Формула змін, як спосіб побудови повідомлень про зміни; Алгоритм впровадження змін по Коттеру;
- 1.5.

Блок	Лідерство	Емоційний інтелект
Знання	- Сильні сторони особистості та для чого вони потрібні; - Характеристики лідера; - Різниця між менеджером та лідером; - Алгоритм впровадження змін; - Перелік реакцій на зміни;	- Види мислення та еволюційний розвиток мислення; - Що таке емоційний інтелект; - Атлас емоцій; - Що таке самооцінка;
Уміння	- Планування змін; - Доносити інформацію щодо змін;	

- 1.6.**Очікувана поведінка:** керівники здатні розуміти свій емоційний стан та емоційний стан співрозмовника та використовувати це розуміння для конструктивної співпраці, зберігають самоконтроль та конструктивність в емоційно напружених ситуаціях, ввічливо та правильно спілкуються з колегами та підлеглими завдяки знанням концепції емоційного інтелекту, моделей впливу, типів емоцій та способів управління ними.

Учасники зацікавлені в самостійному розвитку особистих якостей для збільшення своїх лідерських позицій у команді. Вони будують та підтримують мережу професійних та соціальних контактів як всередині компанії, так і за її межами, забезпечують прийняття командних рішень високої якості.

- 1.7. **Цільова аудиторія:** Керівники початкової ланки, фахівці (майстри, менеджери, головні фахівці, керівники служб, керівники відділів).
- 1.8. **Загальна тривалість:** 1 день (8 годин)
- 1.9. **Джерела:** Емоциональный интеллект, Д. Гоулман; Латеральный маркетинг, Ф. Котлер; Интеллект-карты, Тони Бьюзен; Фокусы языка, Роберт Дилтс; Гибкое сознание, Керол Дуэк;
- 1.10. **Необхідні матеріали:** Фліпчарт, проектор, ноутбук, презентер, фасилітаційна тканина, клей, 2 столи, маркери, асоціативні карти, карти EQ.

2. Зміст тренінгу, методи навчання, матеріали та процедури тренера

3.

2.1 Розклад, тривалість	2.2 Розділ/тема тренінгу Цілі, результати, що очікуються, акценти, ключові моменти	2.3 Методи навчання	2.4 Зміст Короткий опис матеріалів, процедур для тренера	2.5 Матеріали
0:20	Вступ Мета: представити себе, познайомитися з учасниками, представити тему тренінгу та його зміст Результат: Тренер знає настрій та рівень аудиторії. Аудиторія познайомилися один з одним, знає організаційні правила, переконана у актуальності теми навчання та готова до сприйняття інформації.	Обговорення;	Організаційні питання: За замовчуванням Знайомство. Питання: Як я себе почуваю? Актуалізація теми навчання: Навіщо це учасникам? Учасникам покажуть методи самоконтролю та розкажуть, як працювати з персоналом та завданнями в атмосфері сучасної мінливості та невизначеності. Показати авторитет тренера в цьому питанні. Огляд змісту тренінга.	Асоціативні карти; Опис знайомства за допомогою асоціативних карт;

	Вступна вправа: "тернистий шлях". Мета: розкрити проблеми майбутнього навчання. Чітко показати причини та наслідки невизначеності в сучасному світі. Результат: Учасники можуть зформулювати основні проблеми управління з обмеженням часу, ресурсів та наявністю інформаційного шуму та хочуть дізнатися про методи вирішення цих проблем.	Практична вправа; Рефлексія;	Представити вправу Вступ до вправи: На разі ми витрачаємо час на речі, які всі знають, вони часто очевидні. Але ми не завжди віримо в них і не завжди їх пам'ятають. Зараз ми спробуємо оживити їх у пам'яті і переконаємося в тому, що вони працюють Висновки з вправи: - Менеджмент працює в ідеальних умовах. У випадку дефіциту інформації, мінливості вступу та наявності інформаційного шуму, цього недостатньо, необхідні більш гнучкі та ефективні інструменти. - Ідеальних алгоритмів не існує. Ідеальними їх роблять лідери, які їх підтримують. - Відсутність контролю над ситуацією викликає у нас емоції - емоції не дозволяють нам контролювати ситуацію. Усі ці питання будуть розроблені на сьогоднішньому навчанні.	Опис вправи «Тернистий шлях»
	Блок 1. Колесо менеджменту. Мета: Ознайомити учасників з концепцією колеса менеджменту. Результат: Учасники згадують матеріали минулих тренінгів, накладають зміст тренінгу на концепцію.	Обговорення;	Питання в аудиторію: Що таке та як застосовувати: планування, делегування, мотивацію, контроль. Для чого вони потрібні? Основна думка: При продуманій постановці задачі, можливий якнайшвидший продуктивний результат.	
	Блок 2. Хто такий менеджер? Хто такий лідер?	Обговорення;	Учасники мають вирішити для себе та дати відповіді на питання: Менеджер – це...? Лідер - це ?	

	Мета: Показати в чому різниця між поняттями менеджера та лідера. Результат: Учасники знають критерії та розбіжності між менеджером та лідером.		Учасники наводять свої приклади. Основна думка: Учасники мають уявлення про різницю між поняттями менеджера та лідера. У учасників є стійкі приклади для повторення моделей поведінки лідера.	
	Блок 3. Портрет лідера. Хто такий лідер та що таке лідерство? Мета: Сформувати у учасників розуміння щодо характеристик лідера та його ролі в колективі. Результат: Учасники знають, що лідерство – це не вроджена якість, кожен сам розвиває це у собі.	Відео-кейс; Тестування; Обговорення; Міні-лекція;	Обговорення: Де і коли можуть проявлятися якості менеджера та лідера? Чому це важливо? Тест Х.Фрідмана (опціонально) Міні-лекція: Які ключові характеристики лідерів? Що таке харизма та як вона проявляється у лідера? Типи лідерів (формальні/неформальні). Функції керівника. Основна думка: Лідерство може проявлятися лише в колективі. Кожен колектив стихійно створює запит на лідера. Не кожна група людей – колектив.	Відеоролик - Іцхак Адізес про природу лідерства; Тест Х.Фрідмана на визначення харизми
	Блок 4. Сильні сторони особистості Мета: Вміння визначати сильні сторони лідера та виявляти (розвивати) їх у собі. Результат: Учасники знають і можуть розвивати свої сильні сторони.	Практична вправа;	Вправа: «Лідер своїми руками» (~30 хвилин) Основна думка: Риси, якими володіє лідер, повинні відповідати ситуації, в якій він діє.	Опис вправи «Лідер своїми руками»

	Блок 5. Трансформація лідерів та зміни в лідерстві в колективі. Мета: Сформулювати у учасників розуміння сучасного лідера. Результат: Учасники розуміють вимоги до лідера від колективу.	Обговорення;	Обговорення: Що змінилось в лідерстві? Якими якостями повинен володіти лідер в системі постійних змін? Приклади сучасних лідерів. Основна думка: Ключова риса лідера – уміння постійно вчитися та відчувати зміни. Звернути увагу: При обговоренні бути дуже обережним, щоб не звести обговорення в тему політики!	
	Блок 6. Зміни. Мета: Показати учасникам, як працює формула змін. Навчити діяв керівника, що необхідні в процесі впливу або впровадження змін. Результат: Учасники знають, які дії необхідно виконувати при впливі змін, щоб колектив якомога швидше до них адаптувався.	Міні-лекція; Кейс;	Міні-лекція: Алгоритм дій по Д. Коттеру. Кейс: Обговорення необхідності впровадження змін на прикладі необхідності виконання робіт на лінії під напругою (30 хвилин) Основна думка: Для ефективного впровадження змін або адаптації до них необхідно заздалегідь опрацювати алгоритм дій.	
	Блок 7. Впровадження змін. Мета: Показати учасникам, як сприймаються зміни та як на них можна реагувати. Що необхідно зробити для впровадження змін.	Міні-лекція; Обговорення; Кейс;	Міні-лекція: Як виникають зміни та що відчувають учасники змін? Що таке модель VUCA? Обговорення: Чи можемо ми вплинути на процес прийняття змін співробітниками? (Опитування з фліпчартом).	

	Результат: Учасники знають, як впроваджувати зміни, та як на них буде реагувати колектив.		Кейс: Необхідно донести працівнику необхідність виконання робіт під напругою. (20 хвилин) Основна думка: Знаючи, що відчуває ваш підлеглий, можливо більш ефективно ввести його в процес впровадження змін.	
Місток між блоками: - Для того щоб бути лідером в колективі, необхідно уміти розуміти стан та мотиви оточення, а для цього необхідно розуміти свій стан та вміти ним керувати. Розібратись в цьому нам допоможе емоційний інтелект.				
	Блок 8. Що таке емоції та для чого вони потрібні? Мета: Учасники повинні розуміти причини свого емоційного стану. Результат: Учасники знають механізм виникнення емоцій, знають про свою можливість керувати емоціями.	Обговорення; Міні-лекція; Відео-кейс;	Обговорення: Що таке емоції? Для чого вони потрібні? Висновок: Емоції – засіб спілкування з оточуючими. Міні-лекція: Як розвивався наш мозок? Висновок: Еволюційний розвиток мозку – причина виникнення наших емоцій, як захисного механізму та засобу комунікації. Відео-кейс: Як і на що реагують люди? Висновок: Люди найбільш яскраво та швидко проявляють страх, відразу або подив. Емоції яскравіше проявляються в колективі, ніж наодинці. Обговорення: Причини та наслідки проявлення емоцій на фізіологічному рівні. Висновок: Емоція – це прояв інстинкту самозбереження, що в результаті стало комунікаційним інструментом. Кейс: Як наші пристрасті керують нашою свідомістю. Как страсти управляют нашим рассудком.	Опис тренінгового кейсу «Рішення під тиском»

			Основна думка – не емоції керують нами, а ми керуємо емоціями.					
	Блок 9. Пізнання самого себе як спосіб пізнання інших. Мета: Навчання розумінню своїх емоцій, їх джерел та способів прояву, а також емоцій оточуючих та їх мотивації. Результат: Учасники можуть оцінити, що вони відчувають в момент часу, та знають, що у них викликає ті чи інші емоції.	Обговорення; Міні-лекція; Кейс; Тестування;	Міні-лекція: Матриця інтелекту. Самопізнання та алекситимія (невміння описати внутрішній стан словами). <table><tr><td>Я знаю, вони не знають</td><td>Я знаю, вони знають</td></tr><tr><td>Я не знаю, вони не знають</td><td>Я не знаю, вони знають</td></tr></table> Висновок: Важливо знати свої слабкі та сильні сторони. Їх неможливо вивчити самотійно, тільки за допомогою оточуючих. Кейс: Запальність та індиферентність. Тест С. Міллер «Реакція в літаку». Висновок: Наша реакція на стрес залежить від двох параметрів – нашої спостережливості та нашого самопізнання. Наша спостережливість впливає на нашу чутливість. Обговорення: Що таке емпатія? Звідки вона береться? Для чого вона потрібна? Висновок: Емпатія корисна для визначення свого емоційного стану та стану свого співрозмовника. Емпатія присутня у нас з народження, але не кожен її використовує в зрілому віці. Основна думка – розуміння своїх емоцій веде до розуміння емоцій оточуючих. Чим вище повсякденна уважність, тим вище емоційна чутливість.	Я знаю, вони не знають	Я знаю, вони знають	Я не знаю, вони не знають	Я не знаю, вони знають	Опис тесту С.Міллер «Реакція в літаку»
Я знаю, вони не знають	Я знаю, вони знають							
Я не знаю, вони не знають	Я не знаю, вони знають							
	Блок 10. Управління емоціями.	Обговорення; Міні-лекція;	Обговорення: Чому ви сердитесь? Що викликає у вас гнів? Приклад з ситуацією на дорозі.					

	Мета: Розкриття алгоритмів керування самими небезпечними емоціями – страхом та гнівом. Результат: Учасники знають, що в основі їх емоцій лежить навколишній матеріальний світ. Учасники знають про необхідність самоаналізу свого емоційного стану, знають ефективні та помилкові методи управління страхом та гнівом.		Висновок: Гнів не виникає без зовнішніх причин, і ми рідко коли можемо ці причини ігнорувати. Міні-лекція (відеокейс?): Анатомія гніву та заспокоєння. Висновок: Основою для гніву служить гнів. Секунда роздумів над ситуацією коштує дешевше, ніж тиждень розбору наслідків. Обговорення: Що таке страх? Звідки він береться? Для чого потрібен? Висновок: Страх – реакція психіки на невідоме або уявну загрозу. Важливо розуміти причину кожного конкретного страху – це допоможе керувати ним. Міні-лекція (відеокейс?): Анатомія Страху Висновок: Страх – це реакція на невідоме. Подавляти страх не ефективно. Розуміння страху дозволяє ним керувати.	
	Блок 11. Керування з душею(Бонус) Мета: Навчання способам правильної подачі та сприйняття критики, хвали, оцінки вчинків. Основи колективних емоцій. Результат: Учасники знають, що таке колективні емоції, знають правила продуктивного зворотнього зв'язку та	Рольова гра; Міні-лекція; Обговорення;	Рольова гра: Аварійна посадка літака. Сприйняття критики. Висновок: Критика та невміння її сприйняти можуть призвести до значних наслідків. Важливо уміти приймати та надавати критику. Міні-лекція: Забобони та боротьба з ними. Що таке стереотипи і навіщо вони потрібні? Як користуватися стереотипами, та не страждати від них? Висновок: Поспішні висновки зробити простіше і швидше, але вони можуть завдати набагато більшої шкоди, ніж зекономлять сил.	Опис рольової гри «Аварійна посадка літака»

	комунікативні засоби впливу на мотивацію оточуючих.		Обговорення: Найгірші способи мотивації. Висновок: Акцент на діях, а не на особистості. Людина має бути готова почути критику. Благими намірами вимощена дорога до пекла. Основна думка – Від наших слів залежить багато чого. Завжди ставтеся свідомо до того, що ви кажете іншим. Не завжди іншим приємно чути те, що було б приємно вам чути.	
	Підведення підсумків, дебрифінг пройденого матеріалу. Мета: Підведення підсумків тренінгу. Рефлексія учасників. Збір зворотнього зв'язку щодо матеріалу та його подачі під час тренінгу. Результат: Учасники поділились своїми думками, надали зворотній зв'язок за результатами тренінгу та закріпили для себе пройдений матеріал.	Обговорення; Підведення підсумків;	Обговорення Фіксація основних висновків на фліпчарті Збір зворотнього зв'язку шляхом усного опитування та за допомогою гугл-форм	