МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ ТА ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Рішенням засідання кафедри
психології та здоров'я людини
Протокол № 9 від 30.03 2026 р.
завідувач кафедри
_____ **Антоніна ШЕВЧЕНКО**
(підпис)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

«РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 Психологія
Освітньо-професійна програма «Психологія. Організаційна психологія»

Виконавець:
Котиніна Анна Олександрівна,
студентка 5 курсу, групи 053-22-1Б(з)

Керівник:
Скуловатова Олена Вікторівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології та здоров'я людини Білоцерківського національного аграрного університету

Біла Церква – 2026

2

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра психології та здоров'я людини
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія. Організаційна психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.пс.н., Шевченко А.М.
«26» вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ОСВІТИ
Котиніній Анні Олександрівні

1. Тема роботи: «Розвиток мотивації досягнення персоналу організації».

керівник роботи Скуловатова Олена Вікторівна, кандидат психологічних наук.

затверджені наказом БНАУ від «11» листопада 2025 року №239/3

2. Строк подання здобувачем освіти роботи «01» травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми мотивації досягнення, психології праці, організаційної психології, професійної мотивації персоналу та психологічних особливостей професійної діяльності працівників; результати емпіричного дослідження особливостей розвитку мотивації досягнення персоналу організації; дані психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення рівня мотивації досягнення, професійної спрямованості, задоволеності працею, прагнення до успіху та уникнення невдач у працівників; матеріали психолого-практичних рекомендацій щодо розвитку мотивації досягнення, підвищення ефективності професійної діяльності та вдосконалення системи мотивації персоналу організації.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Проаналізувати теоретичні особливості дослідження розвитку мотивації досягнення персоналу організації, зокрема: концептуальні засади розвитку мотиваційного механізму на підприємстві, роль організаційної культури у формуванні та розвитку мотивації досягнення персоналу, узагальнення теоретичних підходів до розвитку мотивації досягнення

3

персоналу.

2. Здійснити емпіричне дослідження мотивації досягнення персоналу та проаналізувати його результати.

3. Обґрунтувати психологічні технології розвитку мотивації досягнення персоналу організації.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Скуловатова О. В., кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології та здоров'я людини Білоцерківського національного аграрного університету	15.10.2025	15.01.2026
2	Скуловатова О. В., кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології та здоров'я людини Білоцерківського національного аграрного університету	10.02.2026	22.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	Вересень-жовтень	Виконано
3	Проведення емпіричного дослідження	Жовтень-листопад	Виконано
4	Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження	Жовтень- грудень	Виконано
5	Виконання розділу 1	Грудень-січень	Виконано
6	Виконання розділу 2	Лютий-березень	Виконано
7	Формулювання висновків	квітень	Виконано
8	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії перевірка на плагіат.	квітень	Виконано
9	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Студент _____ А. О. Котиніна

Керівник роботи _____ О. В. Скуловатова

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 72 сторінки, 2 таблиці, 2 рисунки, 2 додатки, 33 літературних джерела.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості розвитку мотивації досягнення персоналу організації, а також визначити психологічні умови й технології, що сприяють підвищенню рівня мотивації досягнення.

Об'єкт дослідження: мотиваційна сфера персоналу організації.

Предмет дослідження: психологічні особливості розвитку мотивації досягнення персоналу організації.

Для реалізації мети та завдань дослідження, а також для всебічного вивчення особливостей розвитку мотивації досягнення персоналу організації, у роботі було використано комплекс методів дослідження. У процесі теоретичного аналізу проблеми застосовувалися такі методи: аналіз і синтез, порівняння та узагальнення, системний підхід. Застосування теоретичних методів дозволило сформувати концептуальну основу дослідження та обґрунтувати вибір емпіричного інструментарію.

Основу емпіричного дослідження становили психодіагностичні методи, спрямовані на вивчення мотиваційної сфери персоналу організації, зокрема мотивації досягнення. Для обробки та аналізу отриманих емпіричних даних застосовувалися методи математичної статистики, зокрема: описова статистика (визначення відсоткових розподілів, середніх показників); кореляційний аналіз за коефіцієнтом лінійної кореляції Пірсона.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання у практиці управління персоналом та психологічного супроводу діяльності організацій з метою розвитку мотивації досягнення працівників і підвищення ефективності їхньої професійної діяльності.

Результати емпіричного дослідження можуть бути використані керівниками, психологами та фахівцями з управління персоналом для діагностики рівня мотивації досягнення, виявлення груп працівників з різним мотиваційним профілем, а також визначення психологічних чинників, що сприяють або стримують орієнтацію на професійний успіх.

Матеріали дослідження можуть бути використані в практичній діяльності психологів і педагогів під час проведення тренінгів особистісного та професійного розвитку, консультацій з питань професійної мотивації, а також у системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації персоналу.

Ключові слова: мотивація досягнення, професійна мотивація, мотиваційний механізм, організаційна культура, розвиток мотивації, мотиваційна сфера особистості, мотивація успіху, уникнення невдач.

ABSTRACT

Qualification work: 72 pages, 2 tables, 2 figures, 2 appendices, 33 literary sources.

Purpose of the study: to theoretically substantiate and empirically investigate the features of the development of achievement motivation of the organization's personnel, as well as to determine the psychological conditions and technologies that contribute to increasing the level of achievement motivation.

Object of the study: motivational sphere of the organization's personnel.

Subject of the study: psychological features of the development of achievement motivation of the organization's personnel.

To implement the goal and objectives of the study, as well as to comprehensively study the features of the development of achievement motivation of the organization's personnel, a set of research methods was used in the work. In the process of theoretical analysis of the problem, the following methods were used: analysis and synthesis, comparison and generalization, systemic approach. The application of theoretical methods allowed to form the conceptual basis of the study and justify the choice of empirical tools.

The basis of the empirical study was psychodiagnostic methods aimed at studying the motivational sphere of the organization's personnel, in particular, achievement motivation. To process and analyze the obtained empirical data, mathematical statistics methods were used, in particular: descriptive statistics (determination of percentage distributions, averages); correlation analysis using the Pearson linear correlation coefficient.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their direct use in the practice of personnel management and psychological support of the activities of organizations in order to develop the motivation for achievement of employees and increase the efficiency of their professional activities.

The results of the empirical study can be used by managers, psychologists and personnel management specialists to diagnose the level of motivation for achievement, identify groups of employees with different motivational profiles, as well as determine psychological factors that contribute to or hinder orientation to professional success.

The research materials can be used in the practical activities of psychologists and teachers during personal and professional development training, consultations on professional motivation, as well as in the system of postgraduate education and advanced training of personnel.

Keywords: achievement motivation, professional motivation, motivational mechanism, organizational culture, motivational development, motivational sphere of personality, motivation for success, avoidance of failures.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…… 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ…… 13

1.1. Концептуальні засади розвитку мотиваційного механізму на підприємстві …….. 13

1.2. Роль організаційної культури у формуванні та розвитку мотивації досягнення персоналу……... 31

1.3. Узагальнення теоретичних підходів до розвитку мотивації досягнення персоналу……..... 34

Висновки до розділу 1……..……. 36

РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ…… 39

2.1. Організація та інструментарій емпіричного дослідження мотивації досягнення персоналу……... 39

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження мотивації досягнення персоналу…… 46

2.3. Психологічні технології розвитку мотивації досягнення персоналу організації……... 52

Висновки до розділу 2……..……. 58

ВИСНОВКИ……...……... 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……...…… 64

ДОДАТКИ……..…... 67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції між організаціями питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливої значущості. Успішність діяльності будь-якої організації дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічної бази чи фінансових ресурсів, а передусім від рівня залученості, ініціативності та професійної активності персоналу. У цьому контексті мотивація працівників виступає одним із ключових психологічних чинників забезпечення результативності та сталого розвитку організації.

Особливе місце в структурі трудової мотивації посідає мотивація досягнення, яка визначає спрямованість особистості на досягнення високих результатів, подолання труднощів, реалізацію професійного потенціалу та прагнення до самовдосконалення. Саме мотивація досягнення зумовлює готовність працівників брати на себе відповідальність, ініціювати зміни, ставити амбітні, але реалістичні цілі та наполегливо рухатися до їх реалізації. У сучасних організаціях працівник з розвиненою мотивацією досягнення розглядається як стратегічно важливий ресурс, здатний забезпечити конкурентні переваги та інноваційний розвиток [6].

Водночас практика управління персоналом свідчить, що в багатьох організаціях проблема розвитку мотивації досягнення залишається недостатньо усвідомленою. Системи стимулювання часто зводяться переважно до матеріального заохочення, не враховуючи психологічні механізми формування внутрішньої мотивації, індивідуально-психологічні особливості працівників, їхні ціннісні орієнтації та потреби у професійній самореалізації. Такий підхід обмежує ефективність мотиваційних програм і не забезпечує стійкого зростання продуктивності праці.

Актуальність проблеми розвитку мотивації досягнення персоналу посилюється в умовах зростання професійного навантаження, емоційної на-

пруженості, нестабільності ринку праці та підвищених вимог до адаптивності працівників. За відсутності належної мотиваційної підтримки це може призводити до зниження професійної активності, формального виконання обов'язків, професійного вигорання, втрати інтересу до роботи та зростання плинності кадрів. Особливо гостро ці проблеми проявляються в організаціях соціальної сфери та освіти, де результативність діяльності значною мірою залежить від особистісної залученості працівників.

Важливою обставиною є й те, що мотивація досягнення має динамічний характер і формується під впливом як внутрішніх (цінності, установки, потреби), так і зовнішніх (організаційна культура, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат) чинників. Це зумовлює необхідність її цілеспрямованого розвитку за допомогою психологічних технологій, спрямованих на активізацію внутрішніх ресурсів особистості та створення сприятливого організаційного середовища [24].

Незважаючи на наявність значної кількості теоретичних концепцій мотивації, у сучасній психології та менеджменті відчувається потреба в емпіричних дослідженнях, які б дозволили виявити реальний рівень мотивації досягнення персоналу в конкретних організаційних умовах, а також з'ясувати чинники, що сприяють або перешкоджають її розвитку. Особливо актуальним є вивчення взаємозв'язку мотивації досягнення з мотивацією афіліації, оскільки соціальна підтримка, прийняття та психологічна безпека в колективі істотно впливають на готовність працівників до професійних досягнень.

Таким чином, актуальність теми дослідження «Розвиток мотивації досягнення персоналу організації» зумовлена об'єктивною потребою сучасних організацій у формуванні ефективних, науково обґрунтованих механізмів розвитку внутрішньої мотивації працівників, підвищенні їхньої професійної активності та результативності. Дослідження даної проблеми має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки його результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом, розвитку

організаційної культури та підвищення конкурентоспроможності організації в цілому.

Об'єкт дослідження: мотиваційна сфера персоналу організації.

Предмет дослідження: психологічні особливості розвитку мотивації досягнення персоналу організації.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості розвитку мотивації досягнення персоналу організації, а також визначити психологічні умови й технології, що сприяють підвищенню рівня мотивації досягнення.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні особливості дослідження розвитку мотивації досягнення персоналу організації, зокрема: концептуальні засади розвитку мотиваційного механізму на підприємстві, роль організаційної культури у формуванні та розвитку мотивації досягнення персоналу, узагальнення теоретичних підходів до розвитку мотивації досягнення персоналу.

2. Здійснити емпіричне дослідження мотивації досягнення персоналу та проаналізувати його результати.

3. Обґрунтувати психологічні технології розвитку мотивації досягнення персоналу організації.

Для реалізації мети та завдань дослідження, а також для всебічного вивчення особливостей розвитку мотивації досягнення персоналу організації, у роботі було використано комплекс **методів дослідження**.

У процесі теоретичного аналізу проблеми застосовувалися такі методи:

аналіз і синтез, порівняння та узагальнення, системний підхід. Застосування теоретичних методів дозволило сформувати концептуальну основу дослідження та обґрунтувати вибір емпіричного інструментарію.

Основу емпіричного дослідження становили психодіагностичні методи, спрямовані на вивчення мотиваційної сфери персоналу організації, зокре-

ма мотивації досягнення. У дослідженні були використані такі стандартизовані методики:

1. Методика «Мотивація афіліації (МАФ)», розроблена А. Меграбяном та модифікована М. Магомед-Еміновим, яка застосовувалася з метою діагностики мотивації афіліації та особливостей міжособистісної спрямованості особистості.

2. Методика «Діагностика мотивації до успіху», розроблена Т. Елерсом, використовувалася для визначення рівня мотивації досягнення успіху у професійній діяльності персоналу.

3. Для обробки та аналізу отриманих емпіричних даних застосовувалися методи математичної статистики, зокрема: описова статистика (визначення відсоткових розподілів, середніх показників); кореляційний аналіз за коефіцієнтом лінійної кореляції Пірсона.

Застосування зазначених методів забезпечило об’єктивність, надійність і наукову обґрунтованість результатів дослідження, а також дозволило виявити психологічні закономірності розвитку мотивації досягнення персоналу організації.

Теоретичне значення дослідження полягає в поглибленні наукових уявлень про психологічну природу, структуру та механізми розвитку мотивації досягнення персоналу організації. У роботі систематизовано й узагальнено сучасні вітчизняні та зарубіжні підходи до вивчення мотивації, мотивації досягнення та мотиваційного механізму в організаційному контексті, що дало змогу розширити теоретичне розуміння даного феномена як багатокомпонентного та динамічного процесу.

У межах дослідження уточнено зміст поняття мотивації досягнення персоналу з позицій організаційної психології. Теоретично доведено, що мотивація досягнення формується не ізольовано, а в системі взаємодії внутрішніх мотиваційних чинників особистості та зовнішніх організаційних умов.

На основі аналізу класичних і сучасних теорій мотивації здійснено

узагальнення теоретичних підходів до розвитку мотивації досягнення персоналу, що дозволило виокремити ключові психологічні детермінанти її формування, зокрема роль прагнення до прийняття, зниження страху відкидання, значущість визнання, підтримки та можливостей професійної самореалізації.

Отримані теоретичні положення можуть бути використані для подальших наукових досліджень у галузі організаційної та управлінської психології, а також слугують концептуальним підґрунтям для розроблення моделей і програм розвитку мотивації досягнення персоналу в різних типах організацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання у практиці управління персоналом та психологічного супроводу діяльності організацій з метою розвитку мотивації досягнення працівників і підвищення ефективності їхньої професійної діяльності.

Результати емпіричного дослідження можуть бути використані керівниками, психологами та фахівцями з управління персоналом для діагностики рівня мотивації досягнення, виявлення груп працівників з різним мотиваційним профілем, а також визначення психологічних чинників, що сприяють або стримують орієнтацію на професійний успіх.

Розроблені в межах дослідження психологічні технології розвитку мотивації досягнення персоналу (цільове мотивування, позитивне підкріплення, тренінгові, коучингові та наставницькі підходи) можуть бути впроваджені в діяльність освітніх та інших організацій для підвищення залученості працівників, їхньої відповідальності та орієнтації на результат.

Матеріали дослідження можуть бути використані в практичній діяльності психологів і педагогів під час проведення тренінгів особистісного та професійного розвитку, консультацій з питань професійної мотивації, а також у системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації персоналу.

Окрім того, результати дослідження можуть бути застосовані в освітньому процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін психологічного та управлінського спрямування, зокрема «Організаційна психологія», «Психологія управління», «Психологія праці» та «Управління персоналом».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було представлено під час участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву» (18 березня 2026 року) на якій опубліковано наукові тези:

1. Котиніна А. О., Капелістий В. Р. Розвиток мотивації досягнення в організаційному та освітньому середовищі: психологічні механізми управління. Актуальні питання законодавства, Ad linguas et culturas per cognitionem (до мов і культур через пізнання) та «Психологія організаційного розвитку та управління персоналом»: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. 18 березня 2026 року. Білоцерківський НАУ. С. 177-180.

Експериментальна база дослідження: Ліцей «Перша Білоцерківська гімназія» Білоцерківської міської ради Київської області.

Структура та обсяг роботи. Структура роботи включає вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. З метою наочності запропонованого матеріалу та полегшення його сприйняття у роботі використано 2 рисунки та 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні засади розвитку мотиваційного механізму на підприємстві

Використання інноваційних підходів у сфері психології управління персоналом та формування результативної, мотивованої взаємодії всередині організації залишається одним із ключових чинників сталого розвитку сучасних підприємств. У контексті глобальних соціально-економічних трансформацій організації змушені систематично переглядати власні стратегії, удосконалювати управлінські рішення на всіх рівнях функціонування, при цьому система мотивації персоналу потребує особливої уваги та постійного оновлення.

Зміна характеру взаємодії у системі «підприємство – клієнт» зумовлює необхідність трансформації організаційної культури та, відповідно, перегляду мотиваційної політики підприємства. У цьому контексті можуть застосовуватися як традиційні, апробовані практикою механізми мотивації персоналу, так і інноваційні інструменти, що ґрунтуються на сучасних технологіях та актуальних управлінських підходах [2].

З метою реалізації поставлених у дослідженні завдань доцільно насамперед звернутися до аналізу сутності поняття мотивації, мотиваційного впливу та особливостей застосування відповідних механізмів у практиці управління. Слід зазначити, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід

до трактування поняття «мотивація», що зумовлює наявність різноманітних інтерпретацій цього феномена.

Так, А. Колот розглядає мотивацію як сукупність чинників, які спонукають людину до діяльності, зокрема внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спрямовують її поведінку на досягнення визначеної мети та передбачають прояв наполегливості, відповідальності й певного рівня зусиль [29].

Близької позиції дотримується А. Шлепаков, який визначає мотивацію як процес формування у працівників необхідних стимулів, що виступають зовнішнім поштовхом до трудової діяльності та ґрунтуються на усвідомленні як власних індивідуальних потреб, так і потреб інших людей [17].

На думку В. Лукашевича, мотивація являє собою систему форм і методів спонукання персоналу до розвитку та оновлення організації із залученням економічних, соціальних, морально-психологічних та інших інтересів працівників [9]. Аналогічного підходу дотримується і Т. Кір'ян, яка також розглядає мотивацію як комплексний механізм впливу на поведінку персоналу [6].

О. Шпикуляк пропонує більш узагальнене тлумачення мотивації, визначаючи її як сукупність причин людської поведінки, що зумовлюють вибір тієї чи іншої форми дій [17].

Водночас О. Амоша акцентує увагу на управлінському аспекті мотивації, трактуючи її як спрямоване використання спонукальних факторів для активізації діяльності людей з метою регулювання та підвищення ефективності управління поведінкою працівників задля досягнення цілей організації [3]. У свою чергу, А. Бериславська визначає мотивацію як усвідомлене спонукання та зацікавленість у виконанні певних дій, спрямованих на задоволення актуальних потреб особистості [14].

Згідно з трактуванням Д. Ядранського, мотивація розглядається як процес формування сукупності умов і мотивів, що впливають на поведінку працівника та спрямовують її у відповідному для організації напрямі. При цьому відбувається коригування таких характеристик трудової поведінки, як

її межі та інтенсивність, а також стимулюється прояв зацікавленості, наполегливості й цілеспрямованості у досягненні поставлених цілей [18].

Л. Лещенко підкреслює управлінське значення мотивації, визначаючи її як одну з провідних функцій менеджменту, оскільки персонал, який постійно розвивається та володіє широким спектром професійних компетентностей, виступає одним із найважливіших ресурсів організації [9].

У свою чергу, Н. Лаврук зазначає, що мотивація праці є багатокомпонентним процесом, який поєднує соціально-економічні та психологічні складові впливу і забезпечує регулювання та спрямування функціональної діяльності персоналу відповідно до його професійних знань, умінь і можливостей на різних етапах трудової діяльності з метою досягнення оптимальних результатів функціонування підприємства [7].

Варто зауважити, що значна кількість наукових досліджень вітчизняних авторів присвячена окремим аспектам мотивації, зокрема матеріальному стимулюванню праці. Так, О. Попович розглядає заробітну плату як провідний мотиваційний чинник трудової діяльності та наголошує, що підвищення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від упровадження сучасних підходів до нарахування оплати праці для різних категорій персоналу [13].

Подібної позиції дотримуються Л. Телишевська та Д. Власенко, які визначають гарантовану заробітну плату в Україні як основний стимулюючий фактор трудової діяльності. На їхню думку, процес мотивації переважно реалізується через систему матеріальних заохочень, що має ґрунтуватися на оцінюванні якості та результативності персоналу [15].

Схожий підхід демонструє і Н. Міценко, яка наголошує на необхідності комплексного підходу до формування системи мотивації праці, з урахуванням усіх елементів преміювання та санкцій [11].

В. Лисак і В. Ткачук також акцентують увагу на тому, що фінансові стимули, зокрема заробітна плата, преміальні виплати та різноманітні додаткові винагороди, виступають базовими інструментами мотивації персоналу.

Водночас науковці зазначають, що на практиці все частіше застосовуються аналітичні системи оплати праці, які передбачають оцінювання складності виконуваної роботи з урахуванням рівня кваліфікації працівників, обсягу фізичних зусиль, умов праці та низки інших чинників [9].

Ф. Урманов, аналізуючи особливості мотивації управлінського персоналу, наголошує, що ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем мотивації управлінців. Досягнення стратегічних і тактичних цілей організації безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, а посилення мотивації керівного складу сприяє прискоренню організаційного розвитку підприємства та повнішій реалізації його потенціалу. У зв'язку з цим мотивація праці управлінського персоналу розглядається як необхідний елемент сучасної системи управління підприємством [16].

Узагальнення результатів проаналізованих наукових досліджень дає підстави стверджувати, що матеріальне стимулювання, на думку більшості вчених, посідає провідне місце у мотиваційній парадигмі сучасних підприємств. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки українська ринкова економіка перебуває у процесі відносно недовготривалого становлення та змушена динамічно розвиватися з урахуванням глобальних тенденцій задля забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. За цих умов, незалежно від різноманіття мотиваторів, матеріальне заохочення зберігатиме домінуючу роль у системі мотивації персоналу.

Отже, узагальнюючи наукові напрацювання вітчизняних дослідників та зважаючи на специфіку даного дослідження, доцільно запропонувати авторське визначення поняття мотивації. У межах цієї роботи мотивація розглядається як процес стимулювання персоналу підприємства до активної діяльності з метою досягнення поставлених цілей із урахуванням біологічних, емоційних, соціальних та когнітивних складових, які активізують і спрямовують поведінку працівників.

Наголосимо, що в межах даного дослідження мотивація розглядається

насамперед як процес, а не як сукупність форм, методів чи окремих чинників, спрямованих на досягнення визначеного результату. Такий підхід зумовлений тим, що мотивації притаманні динамічність, змінюваність і постійний розвиток упродовж трудової діяльності людини. Виокремлені активатори поведінки персоналу є обґрунтованими, оскільки на базовому рівні трудова діяльність спрямована на задоволення біологічних потреб людини, незалежно від рівня складності чи соціального статусу виконуваної роботи. Наступним етапом є емоційний рівень, за якого праця повинна забезпечувати не лише матеріальне, а й психологічне задоволення. Водночас, як соціальна істота, людина потребує підтвердження власного соціального статусу, який значною мірою визначається професійною діяльністю. Когнітивний активатор проявляється протягом усього періоду трудової діяльності за умови наявності в працівника прагнення, мотивації та можливостей для професійного й особистісного розвитку в конкретному організаційному середовищі.

Для глибшого розуміння сутності мотивації доцільно звернутися до аналізу основних мотиваційних теорій. Слід зазначити, що кожна з них має певні обмеження, однак узагальнення їх ключових положень дозволяє комплексно осмислити природу мотиваційних процесів.

До найбільш значущих теорій мотивації належать:

- теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- теорія гігієнічних і мотиваційних чинників Ф. Герцберга;
- теорія набутих потреб Д. МакКлелланда;
- теорія участі Д. МакГрегора;
- теорія Z Л. Урвіка;
- теорія зрілості К. Аргіріса;
- теорія очікувань Д. Врума;
- теорія очікувань і справедливості Л. Портера та Е. Лоулера.

З часу виникнення перших людських організацій філософи, а згодом і науковці, прагнули знайти відповідь на питання щодо чинників, які

спонукають людину до праці. Різноманіття підходів до пояснення трудової поведінки зумовило формування значної кількості мотиваційних теорій. У подальшому доцільно розглянути основні з них відповідно до наведеного вище переліку.

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Однією з найбільш відомих і поширених концепцій мотивації в науковій літературі є теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу. Спираючись переважно на результати власних спостережень і досвіду, дослідник систематизував людські потреби у вигляді ієрархічної структури, розташувавши їх від базових до потреб вищого порядку.

Згідно з позицією А. Маслоу, задоволена потреба перестає виконувати мотиваційну функцію, у зв'язку з чим для стимулювання поведінки людини актуалізується потреба наступного, вищого рівня. У межах своєї концепції вчений виокремив п'ять основних рівнів потреб.

Розглянемо зміст кожного з них.

1. Фізіологічні потреби є фундаментальними для існування людини та охоплюють потреби в їжі, воді, повітрі, житлі, одязі та інших життєво необхідних ресурсах. Саме вони пов'язані з підтриманням життєдіяльності й мають визначальний вплив на поведінку індивіда. До моменту хоча б часткового їх задоволення інші потреби не набувають актуальності. Після задоволення фізіологічні потреби втрачають мотиваційну силу.

2. Потреби в безпеці актуалізуються після задоволення базових фізіологічних потреб і проявляються у прагненні до стабільності, економічної захищеності та уникнення фізичних загроз. Реалізація цих потреб, як правило, пов'язана з необхідністю отримання стабільного доходу, що стимулює людину до активнішої трудової діяльності. Аналогічно до фізіологічних, після задоволення вони перестають бути домінуючим мотиватором.

3. Соціальні потреби зумовлені соціальною природою людини та включають прагнення до міжособистісного спілкування, належності до

групи, підтримки й прийняття з боку оточення. Саме ці потреби сприяють орієнтації людей на командну роботу та взаємодію в колективі.

4. Потреби у повазі пов'язані з формуванням позитивної самооцінки, самоповаги та визнання з боку інших. До цієї групи належать прагнення до досягнень, компетентності, професійної майстерності, незалежності та впевненості у власних силах. Їх задоволення сприяє зростанню впевненості, відчуттю значущості та корисності для організації, тоді як незадоволення може призводити до почуття меншовартості й безпорадності.

5. Потреби в самореалізації є найвищим рівнем ієрархії та відображають прагнення особистості до повного розкриття власного потенціалу. Самоактуалізація означає реалізацію тих можливостей і здібностей, у яких людина може досягти найвищих результатів, трансформуючи уявлення про себе в реальні досягнення [20].

А. Маслоу виходив з того, що людські потреби мають певну послідовність домінування: потреби нижчого рівня повинні бути задоволені хоча б частково, перш ніж актуалізуються потреби вищого порядку. Водночас дослідник наголошував на принциповій необмеженості людських потреб [20]. Саме цей аспект зумовив критику теорії ієрархії потреб, зокрема з огляду на такі положення:

– потреби не завжди актуалізуються у строгій ієрархічній послідовності, оскільки, наприклад, соціальні потреби можуть виникати навіть за умов незадоволення потреби в безпеці;

– пріоритетність окремих потреб може змінюватися залежно від індивідуальних особливостей людини;

– припущення щодо послідовного задоволення потреб викликає сумніви з огляду на багатоманітність людської поведінки;

– у деяких осіб мотиваційний рівень може тривалий час залишатися на нижчих щаблях ієрархії (наприклад, за умов тривалого безробіття) [20].

Попри наявну критику, теорія ієрархії потреб А. Маслоу набула широкого визнання, особливо серед менеджерів-практиків. Це пояснюється її

зрозумілою, логічною структурою та можливістю практичного застосування у процесі управління персоналом.

2. Теорія гігієни мотивації Ф. Герцберга. Подальший розвиток ідей А. Маслоу здійснив американський психолог Ф. Герцберг, який запропонував власну концепцію мотивації, відому як теорія гігієнічних і мотиваційних чинників або двофакторна теорія мотивації. У межах емпіричного дослідження він опитав близько 200 бухгалтерів та інженерів, які працювали на підприємствах Західної Пенсільванії. Респондентам було запропоновано описати два типи ситуацій, пов'язаних із їхньою професійною діяльністю: моменти, коли вони відчували максимальне задоволення від роботи, та випадки, коли робота викликала в них різко негативні емоції.

Для збору емпіричних даних Ф. Герцберг застосував метод критичних інцидентів. Результати аналізу відповідей виявили чітку закономірність: чинники, які асоціювалися з позитивними переживаннями, істотно відрізнялися від тих, що спричиняли негативне ставлення до роботи. Позитивні емоції, як правило, були пов'язані зі змістом праці та можливістю професійного зростання, тоді як негативні – з умовами її виконання. Фактори, що зумовлювали задоволення від роботи, дослідник назвав мотиваторами, а чинники, які призводили до незадоволення, – гігієнічними. Сукупність цих двох груп чинників і стала основою двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга [16].

Згідно з концепцією Ф. Герцберга, задоволення та незадоволення роботою не є протилежними полюсами одного континууму. Усунення причин незадоволення не гарантує автоматичного виникнення задоволення працею. Учений обґрунтовує існування двох паралельних континуумів: «задоволення – відсутність задоволення» та «незадоволення – відсутність незадоволення». Крім того, Ф. Герцберг вказував на динамічний характер мотиваційних чинників, зазначаючи, що мотиватори з часом можуть втрачати свою стимулюючу силу й перетворюватися на гігієнічні фактори. Водночас один і той самий чинник може виступати мотиватором для однієї особи та гігієнічним елементом для іншої [20].

Разом із тим двофакторна модель мотивації зазнала низки зауважень з боку наукової спільноти, зокрема з таких причин:

– респонденти схильні приписувати успіхи власним зусиллям, а невдачі – зовнішнім обставинам;

– теорія більше пояснює феномен задоволеності роботою, ніж власне процес мотивації;

– рівень задоволеності працею не має єдиного універсального виміру, оскільки працівник може негативно оцінювати окремі аспекти роботи, загалом вважаючи її прийнятною;

– у межах теорії недостатньо враховано вплив ситуаційних чинників на мотивацію;

– заробітна плата, з огляду на свою природу, може одночасно виконувати функції як мотиватора, так і гігієнічного чинника.

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга отримала широке поширення в управлінській практиці. Найчастіше її положення застосовуються під час проєктування, організації та контролю трудової діяльності персоналу.

3. Теорія потреб Д. МакКлелланда. Однією з найбільш відомих мотиваційних концепцій, що ґрунтується на аналізі потреб, є теорія, розроблена Д. МакКлелландом у співпраці з його науковими послідовниками. Формування цієї теорії значною мірою спиралося на ідеї Генрі Мюррея, зокрема на запропонований ним розширений перелік мотивів і явних потреб, які використовувалися у ранніх дослідженнях особистості. Теорія потреб Д. МакКлелланда тісно пов’язана з теорією навчання, оскільки вчений виходив із припущення, що потреби не є вродженими, а формуються та засвоюються впродовж життя під впливом соціального середовища, культури та особистого досвіду людини.

У процесі досліджень Д. МакКлелланд дійшов висновку, що індивіди з домінуванням певної потреби демонструють специфічні поведінкові патерни, які відрізняють їх від інших. У межах своєї теорії він зосередив увагу на трьох

базових потребах, виокремлених Г. Мюрреєм, а саме: потребі в досягненні, потребі у владі та потребі в афіліації (співучасті). В англомовних джерелах ці потреби позначаються як n Ach (achievement), n Pow (power) та n Aff (affiliation) [21].

Потреба в досягненні відображає прагнення особистості до успіху, досягнення визначених стандартів і перевершення попередніх результатів. Вона проявляється у поведінці, орієнтованій на змагання зі стандартом досконалості. Д. МакКлелланд встановив, що особи з високим рівнем потреби в досягненнях демонструють вищу результативність порівняно з тими, у кого ця потреба виражена помірно або слабо, а також звернув увагу на національні й регіональні відмінності у мотивації досягнення.

У ході дослідження було визначено низку характерних ознак осіб із високою потребою в досягненні, зокрема:

– прагнення брати на себе особисту відповідальність за виконання завдань і пошук шляхів розв’язання проблем;

– схильність до постановки помірно складних цілей і готовність до обґрунтованого ризику;

– виражене бажання отримувати зворотний зв’язок щодо результатів власної діяльності [21].

Потреба у владі пов’язана з прагненням впливати на інших людей, контролювати події та змінювати поведінку оточення. Особи з високою потребою у владі отримують задоволення від можливості здійснювати управлінський вплив і брати участь у процесах прийняття рішень. Для таких людей характерні:

– бажання впливати на інших і спрямовувати їхню діяльність;

– прагнення до контролю над людьми та ситуаціями;

– зацікавленість у підтриманні стабільних відносин у системі «лідер – послідовник».

Потреба в афіліації (співучасті) визначається як прагнення до встановлення та підтримання дружніх, довірливих і теплих міжособистісних стосун-

ків. За своїм змістом вона значною мірою співвідноситься із соціальними потребами в ієрархії А. Маслоу. Особи з високою потребою в афіліації, як правило, характеризуються:

– орієнтацією на отримання схвалення з боку оточення;

– урахуванням бажань і потреб людей, чию дружбу та підтримку вони цінують;

– підвищеною чутливістю до почуттів інших [21].

4. Теорія участі Д. МакГрегора.Д. МакГрегор у своїй концепції запропонував два принципово різні підходи до розуміння природи людини в організації, які ґрунтуються на ступені залученості працівників до трудового процесу та управління. Ці підходи отримали назви «Теорія X» та «Теорія Y», які відображають протилежні управлінські установки щодо поведінки персоналу.

Теорія X базується на переважно песимістичному баченні людини та включає такі основні припущення:

– людина за своєю природою уникає праці та прагне мінімізувати власні зусилля;

– працівники, як правило, не схильні до високих амбіцій, уникають відповідальності й надають перевагу зовнішньому контролю;

– для більшості людей характерна орієнтація на власні інтереси та недостатня зацікавленість у цілях організації;

– працівники схильні до конформізму, легко піддаються впливу й не виявляють вираженої ініціативи [32].

На противагу цьому Теорія Y відображає оптимістичний підхід до розуміння людської природи та ґрунтується на таких положеннях:

– люди не є пасивними або байдужими до завдань і цілей організації;

– працівники здатні приймати відповідальність і прагнуть до неї за сприятливих умов;

– людина може ефективно самостійно регулювати власну поведінку та контролювати результати своєї діяльності;

– трудова діяльність є джерелом самореалізації та досягнення значущих цілей [32].

Через протиставлення теорій X і Y Д. МакГрегор прагнув окреслити крайні моделі управлінського сприйняття працівників, у межах яких формується стиль керівництва та система мотивації в організації. Водночас дослідник наголошував, що жоден працівник не може повністю відповідати виключно одній із цих теорій. Реальна поведінка персоналу, як правило, поєднує елементи обох підходів і змінюється залежно від індивідуальних особливостей, поточного емоційного стану, мотиваційних установок та умов організаційного середовища.

5. Теорія Z Л. Урвіка. Подальший розвиток ідей, запропонованих у межах теорій X і Y Д. МакГрегора, зумовив появу ще однієї концепції мотивації – теорії Z, авторами якої вважаються Л. Урвік та У. Оучі. Дана теорія спрямована на поглиблення розуміння ролі участі працівників у досягненні організаційних і особистісних цілей.

У межах концепції Л. Урвіка виокремлюються два ключові положення. По-перше, кожен працівник повинен чітко усвідомлювати стратегічні та поточні цілі організації, а також розуміти значущість власного внеску у процес їх досягнення. По-друге, індивід має бути переконаний у тому, що реалізація організаційних цілей сприятиме задоволенню його особистих потреб та інтересів. На думку Л. Урвіка, саме поєднання цих умов формує готовність персоналу до конструктивної та проактивної поведінки, спрямованої на досягнення як організаційних, так і індивідуальних результатів [22].

Водночас найбільшої популярності серед дослідників і практиків менеджменту набула теорія Z, запропонована У. Оучі. Слід зауважити, що літера «Z» не має спеціального смислового навантаження й використовується як умовне позначення нового підходу. Дана теорія ґрунтується на таких базових постулатах:

– формування міцного, довготривалого зв’язку між організацією та її

працівниками;

– активна участь персоналу в управлінських процесах і прийнятті рішень;

– мінімізація формалізованої організаційної структури;

– орієнтація на розвиток і збереження людських ресурсів [19; 21].

Теорія Z У. Оучі відображає спробу адаптації японських управлінських практик до умов діяльності американських компаній. До таких практик належать колективне прийняття рішень, висока соціальна згуртованість, гарантії зайнятості, довгострокові трудові відносини та підвищена увага до добробуту працівників. У сукупності ці підходи сприяють формуванню лояльності персоналу та підвищенню його мотивації.

6. Теорія К. Аргіріса. К. Аргіріс розробив мотиваційну концепцію, що ґрунтується на уявленні про визначальний вплив управлінської практики на поведінку працівників і процес їх особистісного розвитку. Центральним положенням його теорії є ідея переходу індивіда від стану незрілості до зрілості під впливом організаційного середовища та управлінських рішень. Учений виокремив сім ключових змін, які відбуваються з особистістю в процесі її професійного та соціального розвитку й свідчать про досягнення зрілості.

На думку К. Аргіріса, стан незрілості працівників значною мірою зумовлений усталеними організаційними практиками управління, зокрема надмірною спеціалізацією завдань, жорстким ланцюгом командування, принципом єдності керівництва та вузьким діапазоном управління. Такі управлінські підходи обмежують ініціативу, самостійність і можливості професійного зростання персоналу. З метою сприяння розвитку зрілої особистості дослідник пропонує поступовий перехід від традиційної пірамідальної організаційної структури до більш гуманістичної моделі управління, а також від директивної системи керівництва до гнучких і партнерських форм взаємодії [19].

К. Аргіріс підкреслює, що за умов впровадження таких змін забезпе-

чується не лише задоволення базових фізіологічних потреб і потреб у безпеці працівників, але й формується внутрішня готовність до активнішого використання власного потенціалу. У результаті персонал стає більш мотивованим до саморозвитку та ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [19].

7. Теорія очікування В. Врума. Одне з найбільш поширених і визнаних пояснень мотиваційної поведінки запропонував В. Врум у межах теорії очікування, яка належить до когнітивних процесуальних теорій мотивації. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що людина готова докладати значних зусиль лише за умови, якщо вона переконана в наявності чіткого взаємозв'язку між витраченими зусиллями, досягнутими результатами та отриманими винагородами.

Таким чином, мотивація розглядається як результат раціонального оцінювання індивідом можливих наслідків власної поведінки. Ключовими елементами теорії очікування В. Врума є три взаємопов'язані конструкти:

1. Валентність – це суб'єктивна цінність або значущість, яку працівник надає певному результату чи винагороді.

2. Очікування – показник того, наскільки людина вірить, що докладені нею зусилля призведуть до бажаного рівня результативності або продуктивності.

3. Інструментальність – імовірність того, що досягнутий рівень продуктивності буде винагороджений [17].

Згідно з В. Врумом, мотивація може бути подана у вигляді такого рівняння: Мотивація = Валентність × Очікування × Інструментальність

Модель мотивації очікувань має мультиплікативний характер, що означає необхідність наявності високих позитивних значень усіх трьох змінних для формування вмотивованої поведінки. Якщо хоча б один із показників наближається до нульового рівня, загальний рівень мотивації також суттєво знижується або повністю нівелюється [22]. У межах цієї логіки працівник послідовно оцінює: чи сприятимуть зусилля підвищенню

продуктивності, чи призведе продуктивність до отримання винагороди та чи відповідатиме ця винагорода його індивідуальним цілям і потребам.

Водночас теорія очікування В. Врума, як і більшість мотиваційних концепцій, не позбавлена критичних зауважень. Так, Л. Портер і Е. Лоулер охарактеризували її як теорію когнітивного гедонізму, яка передбачає, що людина раціонально обирає такий спосіб дій, який забезпечує максимальний рівень задоволення або мінімальний рівень незадоволення. Припущення про повну раціональність поведінки індивіда надає теорії певної ідеалістичності. Крім того, концепція не враховує повною мірою індивідуальні та ситуаційні відмінності, оскільки валентність тієї самої винагороди може істотно змінюватися залежно від особистісних особливостей працівника та конкретних умов діяльності [21].

Попри зазначену критику, важливою перевагою теорії очікування є її здатність пояснити причини низької трудової активності значної частини працівників. Зокрема, вона демонструє, що недостатня мотивація часто зумовлена відсутністю віри у справедливий зв’язок між зусиллями, результатами праці та винагородою.

8. Теорія очікування Л. Портера і Е. Лоулера є подальшим розвитком і уточненням теорії очікування В. Врума. Дослідники наголошують, що мотивація не тотожна ні задоволенню працею, ні рівню продуктивності. Запропонована ними концептуальна модель суперечить спрощеним уявленням про прямий і однозначний зв’язок між задоволеністю та результативністю праці. З цією метою автори розробили багатофакторну модель, яка дозволяє глибше пояснити складний характер взаємозв’язку між мотивацією, продуктивністю та задоволенням від роботи.

Ключовим положенням моделі Л. Портера і Е. Лоулера є твердження про те, що зусилля або мотивація самі по собі не забезпечують високої ефективності діяльності. Вплив зусиль на результативність опосередковується такими чинниками, як індивідуальні здібності працівника, його особистісні риси та сприйняття власної ролі в організації. Лише після

цього досягнутий рівень результативності може призвести до задоволення працею [21].

У межах цієї концепції виділяють три основні елементи. Зусилля визначаються як кількість фізичної та психологічної енергії, яку працівник докладає для виконання професійних завдань. Рівень зусиль залежить від двох чинників: значущості очікуваної винагороди та суб'єктивної оцінки ймовірності її отримання в обмін на прикладені зусилля.

Зусилля трансформуються у продуктивність, однак ці показники не завжди є пропорційними. Обсяг результативності визначається не лише інтенсивністю праці, а й здібностями працівника та адекватністю сприйняття ним своєї ролі. У разі недостатніх професійних компетентностей або викривленого розуміння власних обов'язків навіть значні зусилля можуть не забезпечити високого рівня виконання роботи.

Досягнута ефективність діяльності зумовлює рівень задоволення, який залежить від характеру та обсягу отриманих винагород. Якщо фактична винагорода відповідає або перевищує очікувану справедливу винагороду, працівник відчуває задоволення. У протилежному випадку формується відчуття незадоволеності.

У моделі Л. Портера і Е. Лоулера винагороди поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх винагород належать почуття досягнення, самореалізація та внутрішнє задоволення від виконаної роботи, тоді як зовнішні винагороди охоплюють умови праці, статус, матеріальні заохочення та інші зовнішні стимули. Результати численних досліджень свідчать про те, що саме внутрішні винагороди мають більш стійкий зв'язок із задоволеністю працею та підвищенням продуктивності [21].

Запропонована Л. Портером і Е. Лоулером модель є складнішою порівняно з іншими мотиваційними концепціями, що підтверджує багатовимірний характер мотивації як соціально-психологічного феномена. Дослідники намагалися емпірично оцінити такі змінні, як значущість потенційних винагород, сприйняття ймовірності їх отримання та роль цих

чинників у формуванні задоволення працею.

У зв'язку з цим Л. Портер і Е. Лоулер рекомендували керівникам організацій комплексно переглядати систему та структуру винагород. Ланцюг «зусилля – результат – винагорода – задоволення» повинен розглядатися як невід'ємний елемент цілісної системи управління персоналом.

Розглянуті вище концепції є лише частиною значного наукового доробку, присвяченого проблемі мотивації. Тривалий інтерес дослідників до цієї тематики зумовлений тим, що ефективність управління підприємством будь-якого масштабу та сфери діяльності безпосередньо залежить від рівня мотивації персоналу. Саме мотивація виступає рушійною силою розвитку організації, що набуває особливої ваги в умовах ринкової економіки.

Кожна з представлених теорій прагнула пояснити природу мотиваційної поведінки та окреслити механізми формування ефективної системи мотивації. Водночас варто зазначити, що перші три теорії, розглянуті в роботі, ґрунтуються переважно на аналізі потреб, тоді як наступні п'ять концепцій орієнтовані на побудову процесуальних моделей мотивації працівників. У подальшому дослідженні зазначені теорії загалом, а також окремі їх положення, будуть використані для розроблення авторської моделі механізму мотивації в межах організаційної культури.

Передусім доцільно з'ясувати сутність поняття механізму мотивації. Управління людськими ресурсами в усі історичні періоди залишалося одним із найбільш складних управлінських завдань, оскільки рівень його ефективності безпосередньо визначає успішність функціонування організації незалежно від форми власності чи сфери діяльності. Раціонально обрані форми й методи управління персоналом виступають необхідною передумовою сталого розвитку підприємства. Мотивування працівників існувало завжди, проте його зміст, орієнтири та інструменти змінювалися під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища [25].

Мотивація є важливим чинником результативності трудової діяльності,

водночас надмірна інтенсифікація мотиваційного впливу може спричиняти негативні наслідки для особистісного функціонування працівника. У зв'язку з цим процес мотивації потребує оптимізації. Саме це зумовлює об'єктивну необхідність формування науково обґрунтованого механізму мотивації персоналу підприємства. За допомогою ефективних важелів і стимулів такий механізм здатен підвищити зацікавленість працівників у якісній і продуктивній праці, а також сприяти зростанню рівня їхньої конкурентоспроможності. Важливою складовою мотиваційного механізму є відповідний інструментарій, що забезпечує узгодження цілей і результатів діяльності персоналу та створює умови для реалізації мотивації високопродуктивної праці на практиці [30].

Слід зауважити, що механізм мотивації персоналу тісно пов'язаний із механізмом реалізації кадрової політики підприємства, який охоплює систему планів, норм і нормативів, а також організаційні, адміністративні та соціальні заходи, спрямовані на задоволення кадрових потреб організації. Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства та визначає характер взаємовідносин між керівництвом і підлеглими, а також основні форми й методи роботи з персоналом. Її реалізація відбувається через такі елементи, як стиль управління, філософія організації, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, статут організації тощо.

Як зазначалося раніше, рушійною силою діяльності кожної людини є прагнення до задоволення власних потреб, які мають індивідуальну, багаторівневу й ієрархічну структуру. Працівник спрямовує свої зусилля на досягнення тих цілей, реалізація яких дозволяє задовольнити його особисті потреби. У зв'язку з цим механізм мотивації буде найбільш ефективним за умови, коли якісне виконання службових обов'язків і сприяння досягненню цілей організації супроводжуються отриманням адекватної матеріальної та нематеріальної винагороди, здатної задовольнити потреби працівника. Таким чином, ключовою умовою ефективної мотивації є узгодженість цілей персоналу й організації. Важливу роль при цьому відіграє усвідомлення

працівником справедливості отримуваної винагороди з огляду на витрачені зусилля, внесок у результати діяльності підприємства та порівняння з винагородами інших членів колективу.

На думку З. Пущкар та Г. Мацькової, оптимізація системи мотивації праці персоналу сприяє:

– підвищенню результативності професійної діяльності працівників;

– оперативнішому досягненню цілей організації;

– формуванню чіткого взаємозв'язку між результатами праці, оплатою та нематеріальним стимулюванням;

– прозорості системи винагород;

– зниженню плинності кадрів і подоланню кадрового дефіциту;

– активізації мотивації до досягнення стратегічно значущих результатів;

– формуванню збалансованого бюджету матеріального й нематеріального стимулювання;

– поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі;

– підвищенню лояльності персоналу;

– розвитку ефективної командної взаємодії [13].

В. Літинська зазначає, що у процесі мотивування необхідно враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Об'єктивні фактори формують незалежні від суб'єкта передумови його діяльності та виступають сферою зовнішніх спонукань, тобто стимулів. Суб'єктивні ж фактори пов'язані з індивідуальною переробкою зовнішніх умов у свідомості та психіці людини і становлять основу внутрішніх спонукань – мотивів [9].

Отже, механізм мотивації повинен поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, що ґрунтуються як на цілеспрямованому формуванні нових мотивів праці, так і на використанні вже наявних мотиваційних установок персоналу. У процесі мотивування має бути врегульовано комплекс економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших чинників таким чином, щоб діяльність працівників була спрямована у бажаному для організації напрямі. За умови виважених

управлінських рішень стає можливим активізувати інтелектуальну, емоційну та вольову сфери особистості, що сприяє повнішій реалізації її потенціалу.

1.2. Роль організаційної культури у формуванні та розвитку мотивації досягнення персоналу

Організаційна культура є одним із ключових нематеріальних ресурсів сучасної організації, що суттєво впливає на поведінку працівників, характер їх взаємодії, ставлення до професійної діяльності та рівень мотивації досягнення. В умовах динамічного ринкового середовища саме організаційна культура формує внутрішній контекст, у межах якого відбувається розвиток трудової активності персоналу, визначаються ціннісні орієнтири, норми поведінки та очікувані результати діяльності.

Організаційну культуру доцільно розглядати як систему спільних для членів організації цінностей, переконань, норм, традицій, символів і моделей поведінки, які визначають спосіб мислення та дій персоналу. Вона виступає своєрідним «соціально-психологічним каркасом» організації, що забезпечує інтеграцію працівників, узгодженість їх дій і спрямованість на досягнення спільних цілей. Через організаційну культуру відбувається трансляція управлінських установок, стратегічних пріоритетів та очікувань щодо результативності праці [7].

Особливе значення організаційна культура має у формуванні мотивації досягнення персоналу, оскільки саме вона визначає, які форми поведінки заохочуються, які досягнення визнаються значущими, а також яким чином оцінюється успіх працівника. У культурах, орієнтованих на результат, інноваційність і розвиток, досягнення високих показників діяльності, професійне зростання та ініціативність персоналу виступають важливими цінностями, що стимулюють прагнення працівників до самореалізації й підвищення власної ефективності.

Мотивація досягнення формується під впливом культурних норм, які

задають стандарти успішності та моделі бажаної поведінки. Якщо організаційна культура підтримує відкритість, відповідальність, справедливість і визнання заслуг, працівники більш схильні брати на себе відповідальність за результати роботи, ставити складні, але досяжні цілі та прагнути до їх реалізації. Натомість у культурах із жорсткою ієрархією, надмірним контролем і низьким рівнем довіри мотивація досягнення може бути пригніченою, оскільки ініціативність і прагнення до високих результатів не отримують належного підкріплення.

Важливим механізмом впливу організаційної культури на мотивацію досягнення є система ціннісних орієнтацій, яка визначає пріоритети діяльності персоналу. Орієнтація на якість, професіоналізм, розвиток компетентностей і командну взаємодію сприяє формуванню внутрішньої мотивації працівників, зокрема потреби в досягненні, самоповазі та самореалізації. У такому середовищі досягнення сприймаються не лише як засіб отримання матеріальної винагороди, а й як важливий показник особистого успіху та професійної значущості [10].

Організаційна культура також впливає на сприйняття справедливості системи винагород і визнання. Справедливий розподіл ресурсів, прозорі критерії оцінювання результатів праці, відкритість управлінських рішень і послідовність дій керівництва створюють умови для зростання довіри персоналу до організації. Усвідомлення того, що досягнення будуть помічені й адекватно оцінені, суттєво підсилює мотивацію досягнення та спонукає працівників до підвищення результативності.

Значну роль у розвитку мотивації досягнення відіграє лідерський компонент організаційної культури. Стиль керівництва, прийнятий в організації, формує уявлення працівників про допустимий рівень ініціативи, автономії та відповідальності. Підтримувальний, партнерський стиль управління, орієнтований на розвиток персоналу, сприяє формуванню внутрішньої мотивації досягнення, тоді як авторитарні підходи можуть знижувати прагнення до високих результатів, обмежуючи можливості

самовираження та професійного зростання [10].

Організаційна культура впливає і на соціально-психологічний клімат у колективі, який є важливим чинником мотивації досягнення. Атмосфера взаємної підтримки, співпраці та визнання сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи й бажання досягати значущих результатів. Наявність здорової конкуренції, орієнтованої на самовдосконалення, також може виступати потужним стимулом розвитку мотивації досягнення за умови, що вона не переходить у деструктивні форми суперництва.

У сучасних організаціях організаційна культура дедалі частіше розглядається як інструмент стратегічного управління мотивацією персоналу. Цілеспрямоване формування культури досягнень, орієнтованої на розвиток, інновації та результативність, дозволяє створити стійку основу для довготривалої мотивації персоналу. Така культура сприяє інтеграції індивідуальних цілей працівників із цілями організації, забезпечуючи баланс між особистісним розвитком і досягненням стратегічних результатів [19].

Отже, організаційна культура відіграє визначальну роль у формуванні та розвитку мотивації досягнення персоналу, оскільки вона задає ціннісні орієнтири, норми поведінки, моделі взаємодії та критерії успіху. Саме через організаційну культуру мотивація досягнення набуває стійкого характеру та трансформується у внутрішній регулятор професійної діяльності, що забезпечує високий рівень залученості персоналу й ефективність функціонування організації загалом.

1.3. Узагальнення теоретичних підходів до розвитку мотивації досягнення персоналу

Узагальнення теоретичних підходів до розвитку мотивації досягнення персоналу дозволяє систематизувати наукові уявлення про природу мотиваційної поведінки, чинники її формування та механізми цілеспрямованого управління трудовою активністю працівників. Аналіз наукових джерел

засвідчує, що мотивація досягнення розглядається як складний багатовимірний феномен, який формується під впливом індивідуально-психологічних, соціальних, організаційних та культурних факторів.

У межах змістовних теорій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) мотивація досягнення пояснюється передусім через систему потреб особистості. Зокрема, ієрархія потреб А. Маслоу дозволяє розглядати прагнення досягнення як прояв потреб вищого порядку – поваги та самореалізації. Теорія Ф. Герцберга підкреслює значення внутрішніх мотиваторів, пов'язаних зі змістом праці, визнанням і можливістю професійного зростання, які безпосередньо впливають на орієнтацію працівника на досягнення високих результатів. Особливе значення для дослідження мотивації досягнення має теорія Д. МакКлелланда, яка виокремлює потребу в досягненні як відносно стійку набутих характеристику особистості, що визначає її поведінку в професійній діяльності [20].

Процесуальні теорії мотивації (Д. МакГрегор, Л. Урвік, В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер) розширюють розуміння мотивації досягнення, зосереджуючись не лише на тому, чому людина працює, а й як формується її мотиваційна поведінка в організаційному контексті. У межах цих підходів мотивація досягнення постає як результат взаємодії очікувань, оцінки справедливості винагороди, сприйняття власної ролі, рівня залученості до управління та можливостей особистісного розвитку. Особливої ваги набуває ідея узгодженості зусиль, результатів і винагороди, що виступає ключовою умовою формування стійкої мотивації досягнення [33].

Важливим теоретичним висновком є те, що мотивація досягнення не може формуватися виключно за рахунок матеріальних стимулів. Хоча фінансова винагорода залишається необхідною умовою трудової активності, провідну роль у розвитку мотивації досягнення відіграють нематеріальні чинники: визнання, можливість професійного зростання, автономія, залучення до прийняття рішень, справедливість управлінських практик і позитивний соціально-психологічний клімат. Саме поєднання матеріальних і

нематеріальних стимулів забезпечує оптимальний рівень мотивації досягнення персоналу.

Аналіз теоретичних підходів також засвідчує тісний зв'язок мотивації досягнення з організаційною культурою та кадровою політикою підприємства. Організаційна культура визначає ціннісні орієнтири, норми поведінки та критерії успіху, які або стимулюють прагнення досягнення, або, навпаки, стримують його розвиток. Кадрова політика, у свою чергу, виступає інструментом практичної реалізації мотиваційних установок через систему відбору, оцінювання, навчання, розвитку та винагороди персоналу.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна стверджувати, що розвиток мотивації досягнення персоналу є динамічним процесом, який потребує системного й комплексного підходу. Ефективний мотиваційний механізм повинен враховувати індивідуальні особливості працівників, їх потреби та цінності, а також організаційні умови, у межах яких реалізується трудова діяльність. Важливою умовою є узгодженість цілей персоналу та цілей організації, що забезпечує трансформацію індивідуальної мотивації досягнення у фактор підвищення ефективності діяльності підприємства загалом [33].

Таким чином, теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що жодна з розглянутих теорій мотивації не є універсальною, однак у сукупності вони формують наукове підґрунтя для розроблення сучасних моделей розвитку мотивації досягнення персоналу. У подальшому дослідженні узагальнені положення змістовних і процесуальних теорій мотивації доцільно використати для побудови авторської моделі механізму розвитку мотивації досягнення персоналу в контексті організаційної культури.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу було встановлено, що розвиток мотивації досягнення персоналу є складним, багатокомпонентним і

динамічним процесом, який формується під впливом сукупності психологічних, соціально-економічних, організаційних та культурних чинників. У сучасних умовах трансформації ринкового середовища, зростання конкуренції та підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств мотивація досягнення персоналу набуває статусу одного з ключових чинників сталого розвитку організації.

Аналіз наукових підходів до трактування поняття мотивації засвідчив відсутність єдиного універсального визначення цього феномена. Вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядають мотивацію як сукупність чинників, процес формування стимулів, систему методів управлінського впливу або як внутрішню причину людської поведінки. Узагальнення наявних підходів дозволило дійти висновку, що найбільш доцільним у контексті даного дослідження є розуміння мотивації як процесу, який характеризується динамічністю, мінливістю та здатністю до розвитку протягом усього періоду трудової діяльності особистості.

Обґрунтовано, що мотивація досягнення ґрунтується на взаємодії біологічних, емоційних, соціальних і когнітивних активаторів поведінки працівника. Саме їх комплексний вплив забезпечує спрямованість особистості на досягнення професійних цілей, підвищення результативності праці та реалізацію власного потенціалу в межах організаційного середовища. При цьому наголошено, що ефективна мотивація можлива лише за умови узгодженості цілей персоналу й організації, а також за наявності справедливої системи оцінювання результатів праці та винагороди.

Розгляд класичних і сучасних теорій мотивації дозволив систематизувати основні наукові підходи до пояснення природи мотивації досягнення. Змістовні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) акцентують увагу на ролі потреб особистості та внутрішніх мотиваторів, що лежать в основі прагнення до досягнення. Особливе значення для досліджуваної проблематики має теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, у межах якої потреба в досягненні розглядається як ключова детермінанта високої результативності

трудової діяльності.

Процесуальні теорії мотивації (Л. Урвік, К. Аргіріс, В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер) доповнюють змістовні підходи, зосереджуючись на механізмах формування мотиваційної поведінки в організаційному контексті. У межах цих концепцій мотивація досягнення постає як результат раціонального оцінювання працівником взаємозв'язку між зусиллями, результатами та винагородою, а також як наслідок рівня залученості до управління, сприйняття власної ролі та можливостей професійного розвитку.

Важливим теоретичним висновком є твердження про те, що матеріальне стимулювання, хоча й посідає провідне місце у мотиваційній парадигмі сучасних підприємств, не може розглядатися як єдиний або достатній чинник розвитку мотивації досягнення. Ефективний мотиваційний механізм повинен поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи баланс між зовнішніми винагородами та внутрішніми мотиваторами, такими як визнання, професійне зростання, автономія, відповідальність і самореалізація.

У ході дослідження обґрунтовано тісний взаємозв'язок механізму мотивації персоналу з кадровою політикою підприємства. Кадрова політика виступає інструментом реалізації мотиваційних установок через систему управління персоналом, визначаючи стиль керівництва, форми взаємодії, правила внутрішнього розпорядку та принципи винагороди. Узгодженість мотиваційного механізму з кадровою стратегією є необхідною умовою підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Особливу увагу в теоретичному розділі приділено ролі організаційної культури у формуванні та розвитку мотивації досягнення персоналу. Доведено, що організаційна культура виступає ключовим нематеріальним ресурсом, який визначає ціннісні орієнтири, норми поведінки, стандарти успішності та критерії оцінювання досягнень працівників. Культура, орієнтована на розвиток, інновації, справедливість і визнання, створює сприятливе середовище для формування стійкої внутрішньої мотивації

досягнення та підвищення залученості персоналу.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє дійти висновку, що розвиток мотивації досягнення персоналу є системним процесом, який потребує комплексного підходу та врахування як індивідуально-психологічних особливостей працівників, так і організаційних умов їхньої діяльності. Жодна з розглянутих теорій мотивації не є універсальною, однак у сукупності вони формують наукове підґрунтя для побудови сучасних моделей розвитку мотивації досягнення в організаціях.

Отримані теоретичні висновки створюють концептуальну основу для подальшого емпіричного дослідження та розроблення авторської моделі механізму розвитку мотивації досягнення персоналу в контексті організаційної культури, що й становитиме наступний етап даної роботи.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та інструментарій емпіричного дослідження мотивації досягнення персоналу

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, зростання конкуренції та нестабільності ринкового середовища особливої значущості набуває проблема ефективного управління людськими ресурсами. Персонал

організації сьогодні розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як стратегічний ресурс, здатний забезпечити стійкий розвиток, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті мотивація працівників, зокрема мотивація досягнення, виступає одним із ключових психологічних чинників результативної професійної діяльності.

Мотивація досягнення визначає спрямованість особистості на досягнення високих результатів, подолання труднощів, реалізацію професійного потенціалу та постійне самовдосконалення. Саме вона зумовлює готовність працівників брати на себе відповідальність, ставити складні, але досяжні цілі, проявляти ініціативу та наполегливість у професійній діяльності. Водночас недостатній рівень мотивації досягнення може призводити до зниження продуктивності праці, формального виконання обов'язків, професійного вигорання та зростання плинності персоналу.

Особливої актуальності проблема мотивації досягнення персоналу набуває в умовах змін організаційної культури, трансформації форм зайнятості, зростання ролі інтелектуальної праці та підвищення вимог до гнучкості, адаптивності й відповідальності працівників. Сучасні організації дедалі частіше стикаються з необхідністю не лише залучення кваліфікованих фахівців, а й утримання мотивованого персоналу, орієнтованого на довгострокову співпрацю та досягнення стратегічних цілей. У цих умовах саме мотивація досягнення виступає внутрішнім регулятором трудової активності, який забезпечує стійку зацікавленість працівника в результатах власної діяльності.

Незважаючи на наявність значної кількості теоретичних концепцій мотивації, у практиці управління персоналом досі спостерігається дефіцит емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення реального рівня мотивації досягнення працівників у конкретних організаційних умовах. Часто системи стимулювання ґрунтуються переважно на матеріальних заохоченнях, не враховуючи індивідуально-психологічні особливості персоналу, структуру його мотивів, ціннісні орієнтації та вплив організаційної культури. Це знижує

ефективність мотиваційних програм і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал працівників [17].

Актуальність емпіричного дослідження мотивації досягнення персоналу також зумовлена потребою в науково обґрунтованій діагностиці мотиваційної сфери працівників з метою подальшого вдосконалення управлінських рішень. Емпіричні дані дають змогу не лише оцінити інтенсивність мотивації досягнення, а й виявити її зв'язок з такими важливими чинниками, як особливості організаційної культури, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, задоволеність працею та професійна самореалізація. Це створює підґрунтя для розроблення цілеспрямованих програм розвитку персоналу, орієнтованих на підвищення залученості та результативності працівників.

Окремої уваги потребує і той факт, що мотивація досягнення має динамічний характер і може змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх умов професійної діяльності. Тому її емпіричне дослідження дозволяє зафіксувати актуальний стан мотиваційної сфери персоналу на певному етапі функціонування організації та визначити напрями її подальшого розвитку. У цьому сенсі результати дослідження мають не лише теоретичну, а й значну практичну цінність.

Таким чином, актуальність емпіричного дослідження мотивації досягнення персоналу зумовлена об'єктивною потребою сучасних організацій у формуванні ефективних мотиваційних механізмів, орієнтованих на розвиток внутрішньої мотивації працівників, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку підприємства. Отримані емпіричні результати можуть слугувати науковим підґрунтям для вдосконалення системи управління персоналом, оптимізації організаційної культури та підвищення конкурентоспроможності організації в цілому.

Емпіричне дослідження було проведено серед працівників Ліцею «Перша Білоцерківська гімназія» Білоцерківської міської ради Київської області. У дослідженні взяли участь педагогічні працівники закладу освіти, які здійснюють професійну діяльність у різних умовах освітнього процесу.

Обраний заклад освіти виступив емпіричною базою дослідження, що дало змогу вивчити особливості мотивації досягнення персоналу в реальному організаційному та соціально-психологічному контексті.

Емпіричне дослідження мотивації досягнення персоналу було організоване та проведене у три послідовні етапи, що забезпечило системність, логічну завершеність і достовірність отриманих результатів.

Перший етап – підготовчо-організаційний. На першому етапі здійснювалася підготовка до проведення емпіричного дослідження. Основна увага була зосереджена на уточненні мети, завдань і гіпотези дослідження, а також на визначенні емпіричної бази.

На цьому етапі також здійснювався добір психодіагностичних методик, адекватних меті та завданням дослідження, з урахуванням специфіки професійної діяльності персоналу закладу освіти. Було визначено порядок проведення дослідження, підготовлено необхідні матеріали (бланки відповідей, інструкції), а також забезпечено дотримання етичних принципів психологічного дослідження, зокрема добровільності участі та конфіденційності отриманих результатів.

Другий етап – констатувальний (діагностичний) був безпосередньо спрямований на проведення емпіричного дослідження та збирання первинних даних. У межах цього етапу здійснювалася психодіагностика мотиваційної сфери працівників, зокрема особливостей мотивації досягнення та афіліації.

Для реалізації завдань дослідження було використано такі психодіагностичні методики:

– методика «Мотивація афіляції (МАФ)», розроблена А. Меграбяном і модифікована М. Ш. Магомед-Еміновим, яка дозволяє визначити дві базові мотиваційні тенденції особистості: прагнення до прийняття та страх відкидання. Застосування цієї методики дало змогу проаналізувати особливості міжособистісної орієнтації персоналу та її зв’язок із професійною діяльністю;

– методика Т. Елерса «Діагностика мотивації до успіху», спрямована

на виявлення рівня вираженості мотивації досягнення успіху, готовності особистості до подолання труднощів, орієнтації на результат і досягнення значущих цілей у професійній діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Психодіагностичні методики, використані в емпіричному дослідженні мотивації досягнення персоналу

№	Назва методики	Автор(и)	Мета методики	Досліджувані показники
1	Методика «Мотивація афіляції (МАФ)» [14]	А. Меграбян, модифікація М. Магомед-Емінова	Діагностика мотивації афіліації та особливостей міжособистісної спрямованості особистості	Прагнення до прийняття; страх (чутливість) до відкидання
2	Методика «Діагностика мотивації до успіху» [29]	Т. Елерс	Визначення рівня мотивації досягнення успіху у професійній діяльності	Рівень мотивації досягнення; орієнтація на успіх; готовність до подолання труднощів

Діагностичне обстеження проводилося в груповій формі з дотриманням єдиних інструкцій для всіх учасників дослідження. Респонденти були поінформовані про науковий характер дослідження та анонімність отриманих результатів.

Проаналізуємо методики дослідження.

1. Методика «Мотивація афіляції (МАФ)», розроблена А. Меграбяном і модифікована М. Магомед-Еміновим, є стандартизованим психодіагностичним інструментом, спрямованим на вивчення мотивації афіліації як важливої складової мотиваційної сфери особистості. Афіліація розглядається як стійка потреба людини у встановленні, підтриманні та розвитку міжособистісних контактів, а також у переживанні емоційної близькості та прийняття з боку інших людей.

Методика дозволяє виміряти дві базові мотиваційні тенденції, які формують афіліативну спрямованість особистості:

– прагнення до прийняття (орієнтація на встановлення позитивних, довірливих і теплих міжособистісних відносин);

– страх відкидання (чутливість до негативної оцінки, уникання

соціальних контактів через побоювання неприйняття або критики).

Реальна соціальна поведінка людини, відповідно до концепції авторів методики, формується як результат взаємодії та співвідношення цих двох тенденцій. Саме тому методика МАФ є інформативною для аналізу особливостей міжособистісної взаємодії, соціальної адаптації та поведінки особистості в колективі.

Опитувальник складається з двох шкал:

- шкали прагнення до прийняття (ПП), яка містить 30 тверджень;
- шкали страху відкидання (СВ), яка включає 32 твердження.

Загальна кількість пунктів методики становить 62 твердження, що оцінюються за семибальною шкалою від повної згоди до повної незгоди. Такий формат відповідей дає змогу зафіксувати інтенсивність мотиваційних тенденцій та забезпечує достатню диференціацію результатів.

Методика може застосовуватися як у груповій, так і в індивідуальній формі, що робить її зручною для використання в умовах освітніх та організаційних досліджень. Вона придатна для обстеження підлітків, молоді та дорослих, зокрема працівників організацій різного профілю.

Процедура проведення методики передбачає чітке дотримання стандартизованої інструкції, що забезпечує надійність і валідність отриманих результатів. Респондентам пропонується швидко й інтуїтивно оцінювати кожне твердження без тривалого обмірковування, що дозволяє мінімізувати вплив соціально бажаних відповідей.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку сумарних балів за кожною шкалою з урахуванням прямих і зворотних пунктів відповідно до ключа. Отримані індекси ПП і СВ дозволяють не лише визначити рівень вираженості кожної мотиваційної тенденції, а й класифікувати респондентів за типами мотивів афіліації: високий–низький, низький–низький, високий–високий, низький–високий.

Методика «Мотивація афіляції (МАФ)» є особливо цінною в дослідженнях мотиваційної сфери персоналу, оскільки дозволяє глибше

зрозуміти психологічні механізми міжособистісної взаємодії в колективі, рівень соціальної залученості працівників, а також чинники, що можуть впливати на розвиток мотивації досягнення в організаційному середовищі.

2. Методика «Діагностика мотивації до успіху», розроблена Т. Елерсом, належить до класичних психодіагностичних інструментів, спрямованих на вивчення мотивації досягнення, зокрема орієнтації особистості на успіх, наполегливість у досягненні поставлених цілей, готовність долати труднощі та брати відповідальність за результати власної діяльності.

У межах даної методики мотивація до успіху розглядається як стійка особистісна характеристика, що виявляється у прагненні людини до високих результатів діяльності, бажанні перевершувати встановлені стандарти, досягати поставлених цілей і самореалізовуватися у професійній та соціальній сферах. Високий рівень мотивації до успіху пов’язується з активною життєвою позицією, ініціативністю, відповідальністю та здатністю ефективно діяти в умовах підвищених вимог.

Методика побудована у формі опитувальника, що містить 41 запитання, кожне з яких передбачає бінарну відповідь «так» або «ні». Запитання спрямовані на виявлення особливостей ставлення респондента до праці, труднощів, відповідальності, конкуренції, самоконтролю, оцінки власних досягнень, а також на з’ясування рівня наполегливості та цілеспрямованості у діяльності.

Процедура проведення методики є простою та зручною для використання в умовах масового або індивідуального обстеження. Респондентам пропонується швидко відповідати на запитання без тривалого обмірковування, що дозволяє зафіксувати їхню реальну мотиваційну спрямованість, а не соціально бажані установки. Такий підхід підвищує достовірність отриманих результатів.

Особливістю методики Т. Елерса є те, що не всі запитання включені до підрахунку результатів. Частина пунктів має діагностичний характер, а інша – контрольний, що дозволяє мінімізувати вплив випадкових відповідей та підвищити надійність інтерпретації. Оцінювання здійснюється шляхом нарахування балів відповідно до ключа, після чого визначається загальна

сума балів, яка відображає рівень мотивації до досягнення успіху.

Отримані результати дозволяють диференціювати респондентів за чотирма рівнями мотивації до успіху: низьким, середнім, достатнім і високим. Така градація дає змогу не лише кількісно оцінити мотивацію досягнення, а й здійснити якісний аналіз мотиваційної структури особистості.

Методика широко застосовується у психологічних, педагогічних та організаційних дослідженнях, зокрема для:

- вивчення мотиваційних особливостей персоналу;
- оцінки готовності працівників до досягнення високих результатів;
- аналізу чинників професійної ефективності;
- прогнозування успішності діяльності в умовах підвищеного навантаження та відповідальності.

У контексті дослідження мотивації досягнення персоналу організації методика Т. Елерса є особливо цінною, оскільки дозволяє визначити рівень орієнтації працівників на результат, їхню наполегливість у досягненні професійних цілей, а також готовність долати труднощі та брати на себе відповідальність за результати праці. Отримані дані можуть бути використані для подальшого аналізу взаємозв’язку мотивації досягнення з особливостями організаційної культури та системи мотивації персоналу.

Третій етап – аналітико-узагальнювальний. На третьому етапі здійснювалася обробка, аналіз та інтерпретація отриманих емпіричних даних. Було проведено кількісний і якісний аналіз результатів, отриманих за допомогою використаних методик, визначено рівні розвитку мотивації досягнення та особливості мотивації афіліації у працівників організації.

На основі узагальнення результатів було сформульовано висновки щодо специфіки мотиваційної сфери персоналу, виявлено взаємозв’язки між мотивацією досягнення та афіліативними тенденціями, а також окреслено психологічні умови, що сприяють або стримують розвиток мотивації досягнення в організаційному середовищі. Отримані результати стали

підґрунтям для подальших практичних рекомендацій і розроблення пропозицій щодо оптимізації мотиваційного механізму в організації.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження мотивації досягнення персоналу

На основі використання методики «Мотивація афіляції (МАФ)», розробленої А. Меграбяном і модифікованої М. Магомед-Еміновим, було проведено емпіричне дослідження особливостей мотивації афіліації персоналу організації. Методика дала змогу визначити співвідношення двох базових мотиваційних тенденцій – прагнення до прийняття та страху відкидання, а також виокремити типи мотивів афіліації, характерні для досліджуваної вибірки.

За результатами обробки отриманих даних встановлено, що у більшості респондентів переважає прагнення до прийняття, що свідчить про орієнтацію працівників на міжособистісну взаємодію, співпрацю та підтримання позитивного психологічного клімату в колективі.

Зокрема, 42 % опитаних було віднесено до групи з типом мотиву «високий–низький», для якої характерне виражене прагнення до прийняття за низького рівня страху відкидання. Представники цієї групи, як правило, легко вступають у соціальні контакти, відкриті до взаємодії, не уникають нових знайомств і демонструють готовність до командної роботи. Такий тип мотивації є сприятливим для ефективної професійної діяльності в умовах освітньої організації, де важливу роль відіграє комунікація та співпраця (рис. 2.1).

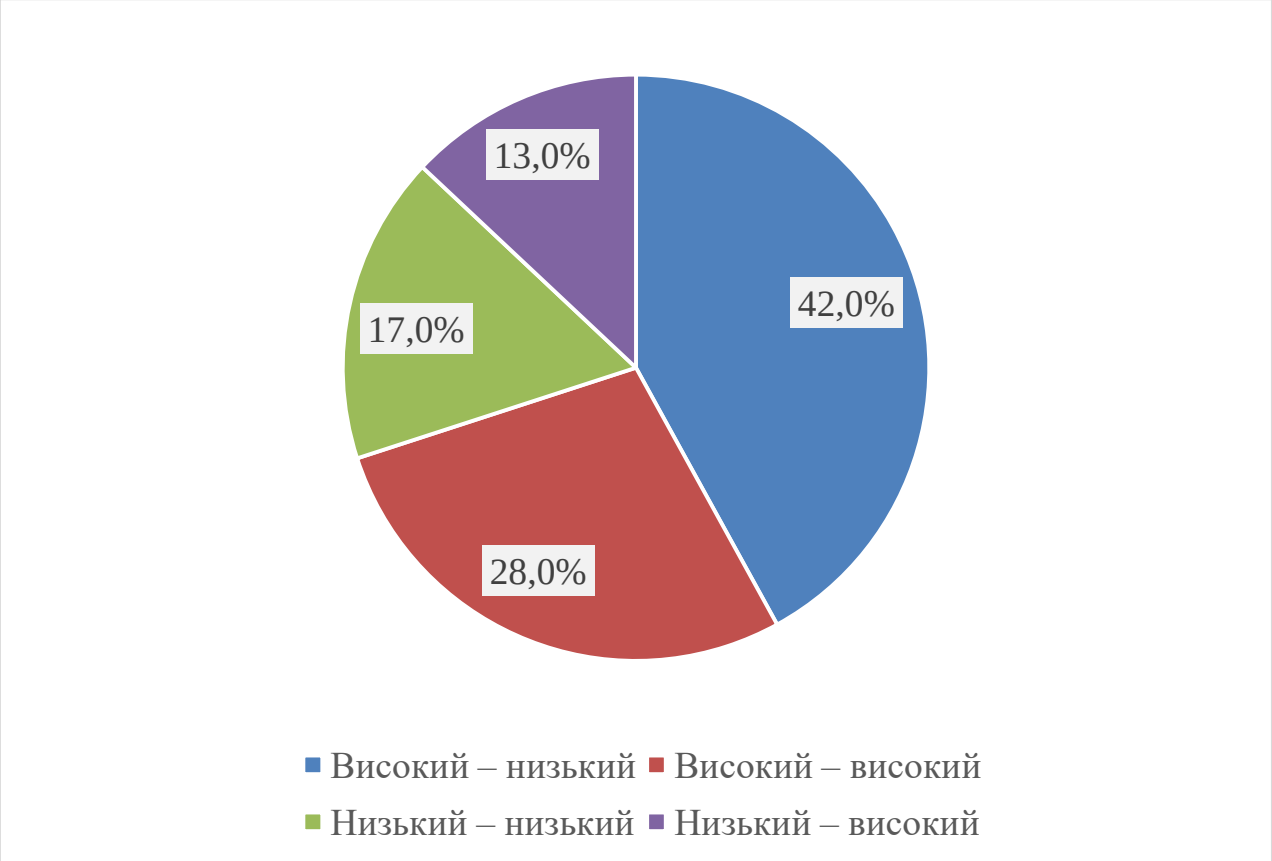


Рис. 2.1 Розподіл типів мотивів афіліації персоналу за методикою «Мотивація афіляції (МАФ)» (у % від загальної кількості респондентів)

Разом із тим 28 % респондентів належать до групи «високий–високий», що характеризується одночасно високим прагненням до прийняття та високим страхом відкидання. Це свідчить про внутрішню суперечливість мотиваційної сфери: з одного боку, працівники зацікавлені в соціальних контактах і схваленні, а з іншого – чутливі до критики та негативної оцінки. Такий тип мотивації може зумовлювати емоційну напруженість у міжособистісних взаєминах і потребує підтримки з боку керівництва.

17 % досліджуваних увійшли до групи «низький–низький», для якої характерний низький рівень як прагнення до прийняття, так і страху відкидання. Працівники цієї групи, як правило, демонструють відносну емоційну автономність, стриманість у соціальних контактах та орієнтацію на виконання професійних обов’язків без вираженої потреби у міжособистісній взаємодії.

Найменш чисельною виявилася група з типом мотиву «низький–високий», яка становить 13 % вибірки. Для цих працівників характерний виражений страх відкидання за низького прагнення до прийняття, що може проявлятися в уникані соціальних контактів, невпевненості у міжособистісній взаємодії та підвищеній тривожності у професійному спілкуванні.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що переважна частина персоналу має достатньо сформовану мотивацію афіліації, орієнтовану на соціальну взаємодію та прийняття, що створює сприятливі умови для розвитку мотивації досягнення та ефективної професійної діяльності в організаційному середовищі.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що в досліджуваному колективі домінує афіліативна спрямованість, орієнтована на прийняття та міжособистісну взаємодію. Водночас наявність значної частки працівників із підвищеним страхом відкидання вказує на необхідність розвитку підтримувального організаційного середовища, що сприятиме зниженню соціальної тривожності та підвищенню ефективності професійної діяльності персоналу.

На основі використання методики «Діагностика мотивації до успіху», розробленої Т. Елерсом, було проведено емпіричне дослідження рівня мотивації досягнення успіху серед персоналу організації. Застосування даної методики дало змогу оцінити ступінь орієнтації працівників на досягнення високих результатів, їхню наполегливість у професійній діяльності, готовність долати труднощі та брати відповідальність за результати власної праці.

За результатами обробки отриманих даних встановлено, що у більшості працівників сформований середній та достатній рівень мотивації до успіху, що свідчить про загалом позитивну мотиваційну спрямованість персоналу та його орієнтацію на результативну діяльність.

Так, 34 % респондентів продемонстрували достатній рівень мотивації

досягнення успіху. Працівники цієї групи характеризуються цілеспрямованістю, відповідальністю, готовністю долати труднощі та прагненням якісно виконувати професійні обов'язки. Вони, як правило, ставлять перед собою реалістичні, але водночас достатньо високі цілі й орієнтовані на стабільне професійне зростання (рис. 2.2).

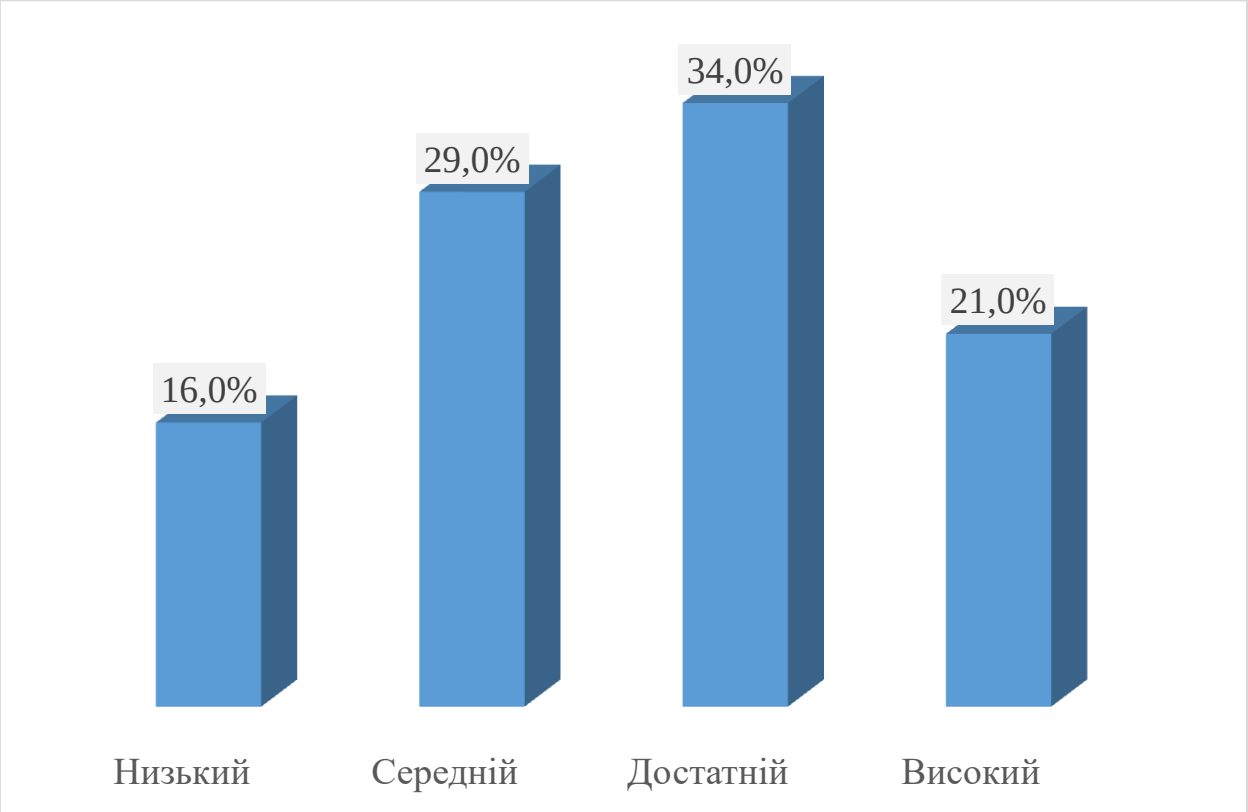


Рис. 2.2. Рівні мотивації досягнення успіху персоналу за методикою Т. Елерса (у % від загальної кількості респондентів)

29 % досліджуваних мають середній рівень мотивації до успіху. Для цієї групи характерна ситуативна активність, залежність продуктивності від зовнішніх умов і підтримки, а також коливання рівня наполегливості залежно від складності завдань. Такі працівники здатні досягати результатів, проте потребують додаткового стимулювання та чіткого зворотного зв'язку з боку керівництва.

Разом із тим 21 % респондентів виявили високий рівень мотивації до успіху. Представники цієї групи вирізняються високою працездатністю, внутрішньою мотивацією, прагненням до самореалізації, схильністю брати

на себе відповідальність та ініціативу. Вони орієнтовані на досягнення значущих результатів, не уникають складних завдань і демонструють стійкість у подоланні професійних труднощів.

Водночас 16 % опитаних мають низький рівень мотивації досягнення успіху. Для цих працівників характерна знижена ініціативність, уникання відповідальних завдань, недостатня наполегливість у досягненні цілей та залежність від зовнішніх стимулів. Наявність такої групи в колективі може негативно впливати на загальну результативність діяльності організації та потребує цілеспрямованих мотиваційних заходів.

Отримані результати свідчать про те, що переважна частина персоналу організації має достатній і високий рівень мотивації досягнення успіху, що є позитивним чинником ефективної професійної діяльності та розвитку організації загалом. Водночас наявність працівників із низьким рівнем мотивації до успіху вказує на необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема через розвиток підтримувальної організаційної культури, впровадження нематеріальних стимулів і створення умов для професійної самореалізації.

Результати, отримані за методикою Т. Елерса, у поєднанні з даними методики «Мотивація афіляції (МАФ)» створюють підґрунтя для комплексного аналізу мотиваційної сфери персоналу та побудови ефективної моделі розвитку мотивації досягнення в організаційному середовищі.

З метою поглибленого аналізу мотиваційної сфери персоналу та виявлення взаємозв’язків між її складовими було здійснено кореляційний аналіз показників мотивації афіліації та мотивації досягнення успіху. Для цього було використано коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона, який дозволяє визначити напрям і силу зв’язку між кількісними психологічними показниками.

У кореляційному аналізі використовувалися такі змінні:

– показник прагнення до прийняття (ПП) за методикою «Мотивація афіляції (МАФ)»;

– показник страху відкидання (СВ) за методикою МАФ;

– інтегральний показник мотивації досягнення успіху за методикою Т. Елерса.

Кореляційний аналіз було проведено на основі індивідуальних результатів респондентів, отриманих у ході емпіричного дослідження. Значущість коефіцієнтів оцінювалася на рівні $p \leq 0,05$, що відповідає вимогам психологічних досліджень.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти кореляції між показниками мотивації афіліації та мотивації досягнення успіху (r Пірсона)

Показники	Мотивація досягнення успіху
Прагнення до прийняття (ПП)	r = 0,48*
Страх відкидання (СВ)	r = –0,41*

Примітка: * – кореляція статистично значуща при $p \leq 0,05$.

Отримані результати кореляційного аналізу свідчать про наявність статистично значущих взаємозв’язків між показниками мотивації афіліації та мотивації досягнення успіху у досліджуваного персоналу.

Зокрема, було виявлено помірний позитивний кореляційний зв’язок між прагненням до прийняття та мотивацією досягнення успіху (r = 0,48). Це означає, що зі зростанням орієнтації працівників на міжособистісну взаємодію, прийняття та підтримку з боку колективу підвищується і їхня мотивація досягнення успіху. Працівники, які відчувають себе прийнятими в колективі, демонструють вищу активність, більшу наполегливість у досягненні професійних цілей і готовність брати відповідальність за результати своєї діяльності.

Таким чином, прагнення до прийняття виступає важливим психологічним ресурсом розвитку мотивації досягнення, особливо в умовах освітньої організації, де професійна ефективність значною мірою залежить від якості комунікації та взаємодії між працівниками.

Водночас встановлено статистично значущий негативний

кореляційний зв’язок між страхом відкидання та мотивацією досягнення успіху (r = –0,41). Це свідчить про те, що зростання страху негативної оцінки, критики або неприйняття з боку оточення супроводжується зниженням мотивації досягнення. Працівники з високим рівнем страху відкидання частіше уникають відповідальних завдань, демонструють невпевненість у власних професійних можливостях та схильні до зниження ініціативності.

Отримані результати підтверджують припущення про те, що емоційна безпека та підтримувальне соціально-психологічне середовище є важливими умовами розвитку мотивації досягнення персоналу. Наявність страху відкидання може виступати психологічним бар’єром, який гальмує реалізацію професійного потенціалу працівників.

Отже, кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона показав, що мотивація афіліації та мотивація досягнення успіху перебувають у тісному взаємозв’язку. Позитивна орієнтація на прийняття та міжособистісну взаємодію сприяє зростанню мотивації досягнення, тоді як підвищений страх відкидання має стримувальний вплив на прагнення працівників до професійного успіху.

Отримані результати підкреслюють важливу роль організаційної культури, стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у формуванні мотивації досягнення персоналу. Вони також створюють емпіричне підґрунтя для розроблення рекомендацій, спрямованих на зниження рівня соціальної тривожності працівників та посилення їхньої орієнтації на професійні досягнення.

2.3. Психологічні технології розвитку мотивації досягнення персоналу організації

У сучасних умовах функціонування організацій проблема розвитку мотивації досягнення персоналу набуває особливої актуальності, оскільки саме вона забезпечує високий рівень професійної активності,

результативності та конкурентоспроможності організації. Мотивація досягнення розглядається не лише як індивідуальна психологічна характеристика працівника, а й як динамічний процес, що формується та розвивається під впливом організаційного середовища, управлінських рішень і цілеспрямованих психологічних впливів. У цьому контексті важливу роль відіграють психологічні технології, спрямовані на активізацію внутрішніх ресурсів особистості та створення умов для її професійної самореалізації.

Психологічні технології розвитку мотивації досягнення персоналу можна визначити як систему методів, прийомів і форм психологічного впливу, що забезпечують цілеспрямоване формування орієнтації працівників на досягнення високих результатів, підвищення рівня їхньої наполегливості, відповідальності, ініціативності та готовності долати професійні труднощі. На відміну від суто економічних або адміністративних інструментів стимулювання, психологічні технології спрямовані передусім на розвиток внутрішньої мотивації, яка є більш стійкою та довготривалою [4].

Однією з ключових психологічних технологій розвитку мотивації досягнення є цільове мотивування персоналу. Воно передбачає формування у працівників чіткого розуміння цілей організації та усвідомлення власної ролі в їх досягненні. Важливою умовою ефективності цієї технології є узгодженість індивідуальних професійних цілей працівників із стратегічними цілями організації. Постановка конкретних, досяжних і водночас значущих завдань сприяє підвищенню внутрішньої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та формуванню установки на успіх.

Не менш важливою є технологія розвитку внутрішньої мотивації, яка базується на актуалізації потреб у самореалізації, професійному зростанні та особистісному розвитку. Реалізація цієї технології передбачає створення умов для прояву ініціативи, автономії в ухваленні рішень, творчого підходу до виконання професійних завдань. Працівники, які мають можливість впливати на процес і результати власної діяльності, демонструють вищий рівень мотивації досягнення та відповідальності за кінцевий результат.

Важливе місце у розвитку мотивації досягнення посідає технологія позитивного зворотного зв’язку та визнання досягнень. Своєчасне визнання професійних успіхів, підкреслення значущості внеску кожного працівника в загальні результати діяльності організації сприяє зміцненню почуття професійної компетентності та підвищенню самооцінки. Психологічно обґрунтований зворотний зв’язок допомагає працівникам усвідомити власні сильні сторони, побачити перспективи розвитку та формує орієнтацію на подальші досягнення [12].

Окрему групу становлять тренінгові та розвивальні психологічні технології, спрямовані на формування навичок цілепокладання, саморегуляції, подолання страху помилок і невдач. Тренінги мотивації досягнення, особистісного зростання, розвитку впевненості в собі та стресостійкості дозволяють працівникам усвідомити власні мотиваційні установки, скоригувати неефективні поведінкові стратегії та сформувати конструктивне ставлення до професійних труднощів як до можливостей розвитку.

Значний вплив на розвиток мотивації досягнення має технологія формування підтримувального соціально-психологічного клімату. Атмосфера довіри, психологічної безпеки та взаємної підтримки знижує рівень страху відкидання, який, як показали результати емпіричного дослідження, негативно впливає на мотивацію досягнення. У такому середовищі працівники менш схильні уникати складних завдань, охочіше беруть на себе відповідальність і демонструють більшу наполегливість у досягненні цілей.

Важливою психологічною технологією є також коучинговий та наставницький підхід, що передбачає індивідуальний супровід професійного розвитку працівників. Коучинг сприяє усвідомленню власних цілей, ресурсів і бар’єрів на шляху досягнення успіху, а наставництво забезпечує передачу професійного досвіду та підтримку в процесі адаптації й розвитку. Застосування цих підходів особливо ефективне для працівників із середнім

рівнем мотивації досягнення, які потребують додаткового стимулювання та впевненості у власних можливостях [28].

Комплексне використання психологічних технологій розвитку мотивації досягнення передбачає їх інтеграцію в систему управління персоналом та організаційну культуру. Ефективність таких технологій значною мірою залежить від послідовності управлінських дій, готовності керівництва підтримувати ініціативу персоналу та орієнтації на розвиток людського потенціалу як стратегічного ресурсу організації.

У межах розвитку мотивації досягнення персоналу доцільно застосовувати комплекс конкретних психологічних технологій, спрямованих на активізацію внутрішніх мотиваційних ресурсів працівників, підвищення їхньої результативності та формування орієнтації на успіх. Нижче подано найбільш ефективні психологічні технології, які можуть бути впроваджені в діяльність організації.

1. Технологія цілеспрямованого формування мотивації досягнення ґрунтується на усвідомленому формуванні в працівників орієнтації на досягнення конкретних, значущих і досяжних цілей. Її сутність полягає у спільному визначенні професійних цілей працівника та організації, а також у регулярному моніторингу їх реалізації.

У межах цієї технології формулюються чіткі короткострокові та довгострокові цілі, визначаються критерії успішності діяльності, здійснюється поетапна оцінка досягнутих результатів.

Застосування цієї технології сприяє підвищенню відповідальності персоналу, розвитку наполегливості та формуванню установки на досягнення успіху.

2. Технологія розвитку внутрішньої мотивації через професійну автономію передбачає розширення можливостей самостійного прийняття рішень працівниками у межах їхніх професійних обов’язків. Надання автономії підсилює відчуття особистої значущості, контролю над результатами діяльності та внутрішньої залученості.

Основними елементами технології є делегування повноважень, залучення працівників до планування діяльності, підтримка ініціативності та творчого підходу до роботи.

Реалізація цієї технології сприяє розвитку внутрішньої мотивації досягнення та зменшенню залежності від зовнішніх стимулів.

3. Технологія позитивного підкріплення та визнання досягнень спрямована на психологічне підкріплення успіхів працівників шляхом визнання їхніх професійних досягнень. Йдеться не лише про матеріальні винагороди, а насамперед про нематеріальне визнання, яке має потужний мотиваційний ефект. До форм реалізації технології належать публічне визнання досягнень, індивідуальний позитивний зворотний зв'язок, відзначення професійних успіхів у колективі.

Систематичне використання даної технології сприяє підвищенню самооцінки працівників, формуванню впевненості у власних можливостях та орієнтації на подальші досягнення.

4. Технологія тренінгового розвитку мотивації досягнення. Тренінгові технології є ефективним інструментом розвитку мотивації досягнення, оскільки дозволяють працювати з установками, цінностями та поведінковими стратегіями працівників. Тренінги можуть бути спрямовані на розвиток навичок цілепокладання, формування впевненості в собі, подолання страху невдачі, розвиток наполегливості та відповідальності.

Завдяки тренінговій роботі працівники усвідомлюють власні мотиваційні бар'єри та навчаються ефективним стратегіям досягнення професійних цілей.

5. Технологія зниження страху помилки та невдачі. Результати емпіричного дослідження показали, що страх відкидання та страх невдачі можуть негативно впливати на мотивацію досягнення. У зв'язку з цим доцільним є застосування технологій, спрямованих на зниження тривожності та формування толерантного ставлення до помилок. Основні напрями реалізації: формування установки на розвиток, а не на уникання помилок;

аналіз помилок як ресурсу професійного зростання; психологічна підтримка працівників у складних ситуаціях.

Дана технологія сприяє зростанню впевненості, готовності брати відповідальність і прагненню досягати складних цілей.

6. Коучингова та наставницька технологія. Коучинг і наставництво є ефективними формами індивідуального психологічного супроводу розвитку мотивації досягнення. Вони дозволяють враховувати індивідуальні особливості працівників та рівень їхньої мотиваційної зрілості.

Коучинг спрямований на усвідомлення особистих цілей, пошук внутрішніх ресурсів, формування відповідальності за результати діяльності.

Наставництво забезпечує підтримку в процесі адаптації, передачу професійного досвіду, формування впевненості у власній компетентності.

7. Технологія формування підтримувального соціально-психологічного клімату передбачає створення в організації атмосфери довіри, взаємоповаги та психологічної безпеки. Позитивний соціально-психологічний клімат знижує рівень страху відкидання та сприяє розвитку мотивації досягнення.

Реалізація цієї технології включає: розвиток командної взаємодії, підтримку відкритої комунікації, профілактику міжособистісних конфліктів [2; 14; 17; 25; 29; 32].

Отже, розвиток мотивації досягнення персоналу організації доцільно забезпечувати через системне впровадження конкретних психологічних технологій, спрямованих на формування внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності та орієнтації на результат. Комплексне застосування зазначених технологій створює психологічні умови для професійного зростання працівників, підвищення ефективності їхньої діяльності та сталого розвитку організації загалом.

Психологічні технології розвитку мотивації досягнення персоналу є важливим інструментом підвищення професійної ефективності та забезпечення сталого розвитку організації. Їх застосування дозволяє не лише

підвищити рівень результативності діяльності працівників, а й сформувати стійку внутрішню мотивацію, орієнтовану на досягнення успіху, самореалізацію та професійне зростання в межах організаційного середовища.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного емпіричного дослідження було досягнуто поставленої мети та реалізовано основні завдання, спрямовані на вивчення особливостей мотивації досягнення персоналу організації, а також її зв'язку з мотивацією афіліації.

Емпіричне дослідження, проведене серед працівників Ліцею «Перша Білоцерківська гімназія» Білоцерківської міської ради Київської області, дало змогу отримати цілісне уявлення про актуальний стан мотиваційної сфери персоналу в реальних умовах освітньої організації. Використання комплексу психодіагностичних методик забезпечило надійність і валідність отриманих результатів.

Аналіз результатів за методикою «Мотивація афіляції (МАФ)» показав, що в досліджуваному колективі переважає афіліативна спрямованість, орієнтована на прагнення до прийняття та міжособистісну взаємодію. Найбільш чисельною виявилася група працівників з типом мотиву «високий–низький», що свідчить про готовність до співпраці, відкритість у спілкуванні та позитивну орієнтацію на колективну діяльність. Разом із тим виявлено наявність працівників із підвищеним страхом відкидання, що може виступати чинником емоційної напруженості та психологічного дискомфорту в професійному спілкуванні.

Результати дослідження за методикою Т. Елерса «Діагностика мотивації до успіху» засвідчили, що переважна частина персоналу має середній і достатній рівні мотивації досягнення успіху. Це свідчить про загалом позитивну мотиваційну спрямованість працівників, їхню орієнтацію на результативну діяльність і професійне зростання. Водночас наявність групи з

низьким рівнем мотивації досягнення вказує на потребу в цілеспрямованих психологічних і управлінських заходах, спрямованих на активізацію внутрішніх мотиваційних ресурсів.

Проведений кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона дозволив виявити статистично значущі взаємозв'язки між мотивацією афіліації та мотивацією досягнення успіху. Зокрема, встановлено помірний позитивний зв'язок між прагненням до прийняття та мотивацією досягнення, що підтверджує роль соціальної підтримки та психологічної прийнятості в колективі як важливого ресурсу професійної активності. Водночас виявлений негативний зв'язок між страхом відкидання та мотивацією досягнення свідчить про стримувальний вплив соціальної тривожності на прагнення працівників до професійного успіху.

Отримані емпіричні дані підтверджують, що мотивація досягнення персоналу формується не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку з афіліативними потребами, соціально-психологічним кліматом і особливостями організаційної культури. Психологічна безпека, підтримка та позитивна міжособистісна взаємодія виступають важливими умовами розвитку орієнтації працівників на досягнення високих результатів.

Таким чином, результати емпіричного дослідження засвідчили необхідність цілеспрямованого розвитку мотивації досягнення персоналу через удосконалення організаційного середовища, зниження рівня страху відкидання та впровадження психологічних технологій підтримки професійної активності. Отримані висновки стали емпіричним підґрунтям для розроблення психологічних технологій розвитку мотивації досягнення персоналу, що було реалізовано в наступному розділі дослідження.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного узагальнення питання розвитку мотивації досягнення персоналу організації та проведеного експериментального дослідження можна сформулювати наступні висновки.

Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що мотивація досягнення персоналу є складним і багатовимірним психологічним явищем, формування та розвиток якого зумовлюються взаємодією індивідуально-психологічних, соціально-економічних, організаційних і культурних чинників. В умовах сучасних трансформацій ринкового середовища, підвищення конкурентного тиску та зростання вимог до результативності праці мотивація досягнення набуває визначального значення для забезпечення ефективного функціонування й сталого розвитку організацій.

Аналіз наукових джерел показав, що у вітчизняній і зарубіжній психології та менеджменті відсутнє уніфіковане трактування поняття мотивації. Її розглядають як систему внутрішніх і зовнішніх спонукань, процес регуляції поведінки, сукупність методів управлінського впливу або внутрішню причину активності особистості. Узагальнення наявних підходів дало змогу визначити мотивацію як динамічний процес, що змінюється залежно від умов професійної діяльності та здатний до розвитку протягом усього трудового життя працівника.

Мотивація досягнення формується на основі складної взаємодії когнітивних, емоційних, соціальних і поведінкових компонентів. Саме їх інтеграція забезпечує спрямованість особистості на досягнення професійних цілей, подолання труднощів і реалізацію власного потенціалу в межах організаційного середовища. При цьому ефективність мотиваційного процесу значною мірою залежить від узгодженості індивідуальних цілей працівників із

цілями організації та від сприйняття справедливості системи оцінювання й винагороди.

Розгляд основних теоретичних моделей мотивації дозволив систематизувати наукові підходи до пояснення механізмів мотивації досягнення. Змістовні теорії мотивації акцентують увагу на ролі потреб і внутрішніх мотивів як джерел активності особистості. Особливе значення в контексті дослідження має концепція набутих потреб, у якій прагнення до досягнення розглядається як провідний чинник високої результативності професійної діяльності.

Процесуальні теорії мотивації доповнюють змістовні підходи, зосереджуючись на аналізі умов, за яких формується мотиваційна поведінка працівника. У межах цих концепцій мотивація досягнення постає як результат усвідомленого оцінювання взаємозв'язку між зусиллями, результатами діяльності та очікуваною винагородою, а також як наслідок рівня залученості працівника до управлінських процесів і можливостей професійного розвитку.

У ході теоретичного аналізу доведено, що орієнтація виключно на матеріальне стимулювання не забезпечує сталого розвитку мотивації досягнення. Ефективний мотиваційний механізм має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які активізують внутрішні ресурси особистості, зокрема потреби у визнанні, самореалізації, автономії та професійному зростанні.

Встановлено, що мотиваційний механізм персоналу є невід'ємною складовою кадрової політики організації. Саме через кадрову політику реалізуються принципи управління персоналом, визначаються стиль керівництва, характер взаємодії між працівниками, система заохочень і санкцій. Узгодженість мотиваційної системи з кадровою стратегією є важливою умовою підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Отже, розвиток мотивації досягнення персоналу є системним і багаторівневим процесом, який потребує комплексного підходу та врахування як індивідуальних психологічних особливостей працівників, так і

організаційного контексту їхньої діяльності. Сукупність розглянутих теорій мотивації формує науково-методологічне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку мотивації досягнення персоналу в сучасних організаціях.

Проведене емпіричне дослідження дозволило всебічно проаналізувати особливості мотивації досягнення персоналу організації та з'ясувати її взаємозв'язок з афіліативними мотиваційними тенденціями. Реалізація поставленої мети та завдань забезпечила отримання науково обґрунтованих результатів щодо стану мотиваційної сфери працівників у конкретному організаційному контексті.

Емпірична частина дослідження була здійснена на базі Ліцею «Перша Білоцерківська гімназія» Білоцерківської міської ради Київської області та охопила педагогічних працівників закладу освіти. Застосування комплексу стандартизованих психодіагностичних методик дало змогу отримати достовірні й репрезентативні дані, які відображають реальний рівень розвитку мотивації досягнення та особливості міжособистісної орієнтації персоналу.

Результати, отримані за методикою «Мотивація афіляції (МАФ)», свідчать про домінування в колективі орієнтації на соціальну взаємодію та прагнення до прийняття. Найбільшу частку вибірки становлять працівники з типом мотиву «високий–низький», що характеризуються відкритістю до спілкування, готовністю до співпраці та позитивним ставленням до колективної діяльності. Водночас зафіксовано наявність групи працівників із підвищеним рівнем страху відкидання, що може ускладнювати міжособистісні взаємини та знижувати психологічний комфорт у професійному середовищі.

Аналіз результатів за методикою Т. Елерса «Діагностика мотивації до успіху» показав, що більшість працівників характеризуються середнім і достатнім рівнями мотивації досягнення. Це свідчить про загальну орієнтацію персоналу на результативну професійну діяльність, прагнення до виконання поставлених завдань і готовність до професійного розвитку. Разом із тим виявлення частини респондентів із низьким рівнем мотивації досягнення вказує

на потребу в реалізації цілеспрямованих психологічних та управлінських заходів, спрямованих на посилення внутрішньої мотивації працівників.

Здійснений кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта Пірсона засвідчив наявність статистично значущих взаємозв'язків між показниками мотивації афіліації та мотивації досягнення успіху. Встановлено, що орієнтація на прийняття й позитивну міжособистісну взаємодію супроводжується зростанням мотивації досягнення, тоді як підвищений страх відкидання має негативний вплив на прагнення працівників до професійного успіху та активної діяльності.

Отримані емпіричні результати підтверджують, що мотивація досягнення персоналу формується в контексті соціально-психологічних умов організації та значною мірою залежить від рівня психологічної безпеки, підтримки й характеру міжособистісних взаємин у колективі. Сприятливий соціально-психологічний клімат виступає важливим ресурсом підвищення професійної активності та результативності працівників.

Таким чином, результати емпіричного дослідження обґрунтовують доцільність системного розвитку мотивації досягнення персоналу шляхом оптимізації організаційного середовища, зниження проявів страху соціального неприйняття та впровадження психологічних технологій підтримки професійної активності. Здобуті висновки стали емпіричною основою для розроблення комплексу психологічних технологій розвитку мотивації досягнення персоналу, представлених у наступному розділі дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки, 2020. № 9. 232-236.

2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. режим доступу : http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1

3. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. Серія «Економічні науки», 2020. №7(2). 144-146.

4. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2019. № 7(172), 29-37.

5. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2020. 184 с.

6. Грузіна, І.А., Дериховська, В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 252 с.

7. Дериховська В.І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ, 2020. № 7(426). с. 341-347.

8. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персонал

підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2020. Вип. 20 (14). 188-193.

9. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2020. Вип. 4. С. 108–118.

10. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2022. 304 с.

11. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2. С. 93–101.

12. Кірєєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

13. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: монографія; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2018. 416 с.

14. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин, 2020. № 1. 29-33.

15. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Молодий вчений. 2020. № 12(2). С. 132–134.

16. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 397 с.

17. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 24(3). С. 109–115.

18. ЛазаревaА. П. Формування та управління людським капіталом. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності:

Збірник наукових праць, 2020. Вип. 1, Т. 2. С. 339-348.

19. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 13(2). С. 108–111.

20. Лівошко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. № 4, С. 59-65.

21. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки. 2020. Вип. С. 90–95.

22. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. № 4. С. 530– 538.

23. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 103–111.

24. Никифоренко В.Г. Управління персоналом та мотивацією. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.

25. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки, 2024. № 4. 238-246.

26. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2020. № 15/1. С. 58-62.

27. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2020.Т. 2, № 6. С. 178-181.

28. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.

29. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації

персоналу. Бізнес Інформ, 2024. № 9. С. 341-346.

30. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2018. № 628: С. 692–695.

31. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць, 2019. Вип. 15, С. 146-154

32. Шафранська, Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

33. Шимановська-Діанич, Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с. 95.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Мотивація афіляції (МАФ)»
(розроблена А. Меграбяном і модифікована М. Ш. Магомед-Еміновим)

Інструкція дослідження. Підпишіть, будь ласка, бланки відповідей. Тест складається з ряду тверджень, що стосуються окремих сторін та рис характеру, а також думок і почуттів із приводу деяких життєвих ситуацій. Щоб оцінити ступінь вашої згоди або незгоди з кожним із тверджень, використайте наступну шкалу (можна написати на дошці): +3 – цілком згодний; +2 – згодний; +1 – швидше згодний, ніж не згодний; 0 – нейтральний; -1 – швидше не згодний, ніж згодний; -2 – не згодний; -3 – цілком не згодний.

Прочитайте твердження тесту й оцініть ступінь своєї згоди (або незгоди). При цьому на бланку для відповідей проти номера твердження поставте значок («+» або «галочку»), що відповідає обраному вами варіанту відповіді.

Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. При обробці виробляється підрахунок певних балів, а не змістовний аналіз відповідей на окремі пункти тесту. Результати тесту будуть використані тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення.

У тесті немає «гарних» або «поганих» відповідей. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Вільно й щиро виражайте свою власну думку.

Якщо у вас виникли які-небудь запитання, задайте їх перш, ніж виконувати тест. Тепер приступайте до роботи.

Шкала прагнення до прийняття (ПП)

№	Запитання	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	Я легко сходжуся з людьми							
2	Коли я в розпачі, то волію бути на людях, ніж залишатися один							
3	Якби я повинен був вибирати, то зволів би, щоб мене вважали здібним і кмітливим, ніж товариським і дружелюбним							
4	Я маю потребу в близьких друзях менше, ніж більшість людей							
5	Я говорю людям про свої переживання скоріше часто й охоче, ніж роблю це рідко й лише в особливих випадках							
6	Від гарного фільму я одержую більше задоволення, ніж від великої компанії							
7	Мені подобається заводити якнайбільше друзів							
8	Я скоріше зволів би провести свій відпочинок у віддаленні від людей, ніж на жвавому курорті							
9	Я думаю, що більшість людей славу й пошану цінують вище за дружбу							
10	Я віддав би перевагу самостійній роботі, а не колективній							
11	Зайва відвертість із друзями може зашкодити							
12	Коли я зустрічаю на вулиці знайомого, я скоріше намагаюся перекинутися з ним хоча б парою слів, ніж пройти, просто привітавшись							
13	Незалежність і волю від прихильностей я ціную більше, ніж міцні дружні зв’язки							
14	Я відвідую компанії й вечірки тому, що це гарний спосіб завести друзів							
15	Якщо мені потрібно прийняти важливе рішення, то я скоріше пораджуся з друзями, ніж стану обмірковувати його один							
16	Я не довіряю занадто відкритому прояву дружніх почуттів							
17	У мене дуже багато близьких друзів							
18	Коли я перебуваю з незнайомими людьми, мені зовсім неважливо, подобаюся я їм чи ні							
19	Індивідуальні ігри й розваги мене більше цікавлять, ніж колективні							
20	Відкриті емоційні люди приваблюють мене більше, ніж серйозні, зосереджені							
21	Я скоріше прочитаю цікаву книгу або сходжу в кіно, ніж проведу час на вечірці							

22	Подорожуючи, я більше люблю спілкуватися з людьми, ніж просто насолоджуватися краєвидами або одному відвідувати визначні пам'ятки							
23	Мені легше вирішити важку проблему, коли я обмірковую її один, ніж коли обговорюю її з іншими							
24	Я вважаю, що у важких життєвих ситуаціях скоріше потрібно розраховувати тільки на свої сили, ніж сподіватися на порятунок							
25	Навіть у колективі мені важко повністю відволіктися від турбот і термінових справ							
26	Опинившись у новому місці, я швидко здобуваю широке коло знайомих							
27	Вечір, проведений за улюбленим заняттям, тішить мене більше, ніж жвава вечірка							
28	Я уникаю занадто близьких відносин із людьми, щоб не втратити особисту волю							
29	Коли в мене поганий настрій, я скоріше намагаюся не показувати своїх почуттів, ніж прагну з ким-небудь поділитися							
30	Я люблю бувати в товаристві та завжди радий провести час у веселій компанії							

Шкала страху відкидання (СВ)

№	Запитання	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	Я соромлюся йти в малознайому компанію							
2	Якщо вечірка мені не подобається, я однаково не піду першим							
3	Мене б дуже зачепило, якби мій друг став би суперечити мені при сторонніх (людях)							
4	Я намагаюся менше спілкуватися з людьми критичного складу							
5	Звичайно я легко спілкуюся з незнайомими людьми							
6	Я не відмовлюся піти в гості через те, що там будуть люди, які мене не люблять							
7	Коли двоє моїх друзів сперечаються, я волію не втручатися в їхню суперечку, навіть якщо з кимось із них не згодний							
8	Якщо я попрошу когось піти із мною, і він мені відмовлять, то я не зважуся попросити його знову							
9	Я обережний у висловленні своїх думок, поки добре не пізнаю людини							
10	Якщо під час розмови я чогось не зрозумів, то краще я це пропущу, ніж перерву співбесідника й попрошу повторити							
11	Я відкрито критикую людей і очікую від них того ж							
12	Мені важко говорити людям «ні»							
13	Я все-таки можу одержати задоволення від вечірки, навіть якщо бачу, що одягнений не так, як треба							
14	Я болісно сприймаю критику на свою адресу							
15	Якщо я не подобаюся комусь, то намагаюся уникати цієї людини							

16	Я рідко соромлюся звертатися до людей за допомогою							
17	Я рідко суперечу людям з остраху їх зачепити							
18	Мені часто здається, що незнайомі люди дивляться на мене критично							
19	Щоразу, коли я йду в незнайоме товариство, я волію брати із собою друга							
20	Я часто говорю те, що думаю, навіть якщо це неприємно співрозмовникові							
21	Я легко адаптуюся у новому колективі							
22	Часом я впевнений, що нікому не потрібний							
23	Я довго переживаю, якщо стороння людина несхвально висловилася на мою адресу							
24	Я ніколи не почуваю себе самотнім у компанії							
25	Мене дуже легко зачепити, навіть якщо це не помітно з боку							
26	Після зустрічі з новою людиною мене звичайно мало хвилює, чи правильно я поводився							
27	Коли я повинен за чим-небудь звернутися до офіційної особи, я майже завжди чекаю, що мені відмовлять							
28	Коли потрібно попросити продавця показати річ, що сподобалася мені, я почуваю себе невпевнено							
29	Якщо я незадоволений тим, як поводиться мій знайомий, я звичайно прямо вказую йому на це							
30	Якщо в транспорті я сиджу, мені здається, що люди дивляться на мене з докором							
31	Виявившись у незнайомій компанії, я скоріше активно включаюся в бесіду, ніж тримаюся осторонь							
32	Я соромлюся просити, щоб повернули мою книгу або якусь іншу річ, взяту в мене на деякий час							

Обробка та інтерпретація результатів.

По кожній зі шкал підраховується сумарний бал. При цьому відповідям випробуваного на прямі пункти опитувальника (відзначені знаком «+» у ключі) приписуються бали на основі прямого співвідношення. Відповідям випробуваного на зворотні пункти опитувальника (відзначені знаком «–» у ключі) приписуються бали на основі зворотного співвідношення.

Ключ до шкали ПП: +1, +2, -3, -4, +5, -6, +7, -8, -9, -10, -11, +12, -13, +14, +15, -16, -17, -18, -19, +20, -21, +22, -23, -24, -25, +26, -27, -28, -29, +30.

Ключ до шкали СВ: +1, +2, +3, +4, -5, -6, +7, +8, +9, +10, -11, +12, -13, +14, +15, -16, +17, +18, +19, -20, -21, +22, +23, -24, +25, -26, +27, +28, -29, +30, -31, +32.

Типи мотивів афіліації.

На основі двох індексів ПП і СВ виділяються чотири типи мотивів: високий–низький, низький–низький, високий–високий, низький–високий.

Для випробуваних групи «високий–низький» характерний мотив «прагнення до прийняття», а для випробуваних групи «низький–високий» – мотив «страх відкидання». У випробуваних двох інших груп інтенсивність цих мотивів приблизно однакова.

Мотивація афіліації найбільш виражена у дівчат (жінок). Для чоловіків однакове значення мають як мотивація афіліації, так і мотивація досягнення успіху.

Додаток Б

Методика Т. Елерса «Діагностика мотивації до успіху»

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

Тестовий матеріал (питання) опитувальника

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкладати на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.

14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.

15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.

16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.

17. На моєму честолюбстві легко зіграти.

18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.

19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.

21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.

22. У житті небагато речей важливіше грошей.

23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.

24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.

26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.

27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.

28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.

29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.

30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.

31. Іноді друзі вважають мене ледачим.

32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.

33. Протидіяти волі керівника безглуздо.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.

36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.

38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.

39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.

41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за відповідь «так» на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

і «ні» – на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

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

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

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

- від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;
- від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;
- від 17 до 20 балів – достатній рівень мотивації;
- більше 21 бал – високий рівень мотивації до успіху.