

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ
І СПОРТУ УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Урбан Катерина Сергіївна

Науковий керівник: Свистунов С.В.
кандидат філософ. наук, доцент
Рецензент: Гринь О.Р.
канд. пед. наук, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол №3 від 16.11.2021 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

КИЇВ – 2021

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	3
Розділ I. Мотивація, як процес управління персоналом в умовах ринку	8
1.1 . Мотивація: основні поняття	8
1.2. Теоретичні основи мотивації трудової діяльності	12
1.2.1. Сутність і поняття мотивації трудової діяльності.....	12
1.2.2. Еволюція концепцій мотивації	16
1.2.3. Особистих досягнень	21
1.2.4. Процесуальні теорії мотивації	30
1.3. Особливості мотивації трудової діяльності в сфері фізичної культури і спорту	35
Висновки до першого розділу	36
Розділ II. Методи і організація дослідження	38
2.1. Методи дослідження.....	38
2.2. Організація дослідження.....	40
Розділ III. Сучасні форми і методи стимулювання продуктивності праці	42
3.1. Економічні мотиви діяльності	42
3.2. Некономічні методи мотивації	46
Висновки до третього розділу	51
Розділ IV. Діагностика трудової мотивації персоналу	53
4.1. Фактори, що впливають на ефективність професійної діяльності	53
4.2. Мотиваційна сфера особистості	61
Висновки до четвертого розділу	66
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	69
ВИСНОВКИ	69

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність. Нині в усьому світі серйозно змінюється ставлення до головної продуктивної сили суспільства - повагою до людської природи. Роль людини в процесі економічного розвитку стає дедалі більшою.

Серйозні зміни відбуваються в цінностях і мотиваційних структурах особистості, тобто в розумінні людьми того, заради чого їм варто жити, на які ідеали спиратися.

Політика демократизації соціально-економічних відносин в Україні викликала значний інтерес до досвіду управлінської діяльності. Сучасне життя в Україні позначилася глибокими змінами в політиці, соціально-культурній та економічній сферах. Формується суспільство, в якому ефективність управління набуває особливого значення для будь-якої організації.

У ХХІ столітті процеси глобалізації, стрімке зростання технологічного прогресу, поряд з умовами невизначеності та ризику, поставили нові умови до управління (менеджменту) організацією, а також до її персоналу. Звичайно це стосується і сфери фізичної культури і спорту [63].

Сучасна фізкультурно-спортивна організація має свою специфічну систему управління, важливе місце в якій займає персонал.

З моменту проголошення незалежності Української держави, відбувається реформування сфери фізичної культури і спорту. До численних організаціям з бюджетним фінансуванням додалося значна кількість таких, які стають об'єктом товарно-грошових відносин, мають економічну самостійність і повністю відповідають за результати своєї господарської діяльності. Це вимагає значних управлінських змін, збільшує об'єм і характер робіт, виконуваних як керівництвом, так і персоналом. У зв'язку з цим, кожна фізкультурно-спортивна організація зобов'язана формувати таку внутрішню систему управління, яка забезпечила б високу ефективність її роботи, конкурентоспроможність і стабільність [63].

Закони ринкової економіки припускають у людей зовсім інші мотиви і цінності, ніж економіка соціалістичного суспільства. Численні дослідження доводять, що основною мотивацією зараз є мотивація досягнення. Це говорить про те, що закони ринку припускають чітко визначений тип людей з певними мотивами і своїми цінностями.

Змінюється ставлення до персоналу організацій, так як соціальна спрямованість економічних реформ повертає їх обличчям до людини, колективу підприємства. Те, якою системою людських ресурсів має організація, в основному пов'язано з її політикою: філософією управління, розвитком людей в рамках колективу, акцентом на групі на протипагу орієнтації на окремого індивіда.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивів. Людина включається в суспільне виробництво не тільки через матеріальну необхідність, але і з урахуванням найрізноманітніших мотивів та інтересів.

Реальна ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх впливом на ставлення людей до праці. Змінити це відношення в законодавчому порядку не можна, так як це тривалий еволюційний процес, але його можна прискорити, якщо тверезо оцінювати конкретну ситуацію і враховувати причини її виникнення.

На жаль, керівники дуже не часто беруть до уваги соціальні наслідки прийнятих рішень, а самі рішення часто носять не комплексний, а суто економічний чи технічний характер.

Будь-який керівник завжди усвідомлює, що необхідно спонукати людей працювати на організацію, але при цьому вважає, що для працівника досить простого матеріальної винагороди. Іноді така політика буває успішною, хоча, по суті, вона не вірна.

Сьогодні є колосальна кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, причому діапазон їх стає дедалі більше.

Більш того, той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може мати зворотній ефект для тієї самої людини. Ніхто точно не може сказати, як детально діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотивуючий фактор і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує.

Метою даного дослідження є вивчення мотиваційних умов реалізації успішної трудової діяльності персоналу в сфері фізичної культури і спорту (на прикладі ДЮСШ «Динамівець»).

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи мотивації трудової діяльності.
2. Обґрунтувати застосування сучасних форм і методів стимулювання продуктивності праці.
3. Провести діагностику професійної мотивації персоналу.
4. Розробити практичні рекомендації щодо поліпшення ефективності діяльності персоналу с ДЮСШ «Динамівець» на підставі даних дослідження.

Об'єкт дослідження: ДЮСШ «Динамівець».

Предмет дослідження: мотиваційні механізми актуалізації та блокування успішної реалізації професійної діяльності співробітників ДЮСШ «Динамівець».

Методи дослідження:

1. Аналіз нормативно-правової документації та вивчення літературних джерел.
2. Контент-аналіз.
3. Соціологічне опитування (метод анкетування, бесіда).
4. Соціологічне спостереження.
5. Методи математичної статистики.

Новизна роботи полягає в аналізі теоретичної бази даної проблематики і практичному дослідженні мотиваційних чинників впливу на ефективність професійної діяльності.

Теоретична значимість і практична цінність роботи визначається можливістю використання її положень, висновків і рекомендацій в побудові мотиваційної політики організації, а також корекції існуючої мотиваційного середовища персоналу.

РОЗДІЛ І.

МОТИВАЦІЯ, ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Мотивація: основні поняття.

Вперше слово «мотивація» вжив А.Шопенгауер в статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910). Потім цей термін міцно увійшов в ужиток для пояснення причин поведінки людини і тварини .

В даний час дане поняття трактується по-різному. Такі автори як К.Мадсен і Ж.Годфруа визначають мотивацію як сукупність факторів, що підтримують і направляють, тобто що визначають поведінку. У К.Платонова мотивація - це сукупність мотивів. М.Ш.Магомед-Еміне розглядає мотивацію як процес психічної регуляції конкретної діяльності, І.А.Джідарьян - як процес дії мотиву і як механізм, що визначає виникнення, напрямок і способи здійснення конкретних форм діяльності. В.К.Вілюнас трактує цей термін як сукупну систему процесів, що відповідають за спонукування і діяльність [7, 14, 15, 30, 40, 66].

Звідси всі визначення мотивації можна віднести до двох напрямків. Перше розглядає мотивацію зі структурних позицій, як сукупність факторів або мотивів.

Згідно зі схемою В.Д.Шадрикова, мотивація обумовлена потребами і цілями особистості, рівнем домагань і ідеалами, умовами діяльності (як об'єктивними, зовнішніми, так і суб'єктивними, внутрішніми - знаннями, вміннями, здібностями, характером) і світогляду, переконаннями і спрямованістю особистості і т. п. З урахуванням цих чинників відбувається прийняття рішення, формування наміри [60].

Другий напрямок розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні [23, 38].

Таким чином, мотивацію можна визначити, як сукупність причин психологічного характеру, що визначають поведінку людини, її спрямованість і активність [38].

Однак і в тому і в іншому випадку мотивація виступає як вторинне по відношенню до мотиву освіта, явище. Більш того, у другому випадку мотивація виступає як засіб або механізм реалізації вже наявних мотивів: виникла ситуація, що дозволяє реалізувати наявний мотив, з'являється і мотивація, тобто процес регуляції діяльності за допомогою мотиву. На думку В.А.Іваннікова процес мотивації починається з актуалізації мотиву. Таке трактування мотивації обумовлена тим, що мотив розуміється як предмет задоволення потреби (А.Н.Леонтьєв), тобто мотив даний людині як би готовим. Його не треба формувати, а треба просто актуалізувати [22, 28].

Однак при такому підході залишається незрозумілим, що ж надає побудження - ситуація або мотив, яким чином виникає мотив, якщо він з'являється раніше, ніж мотивація. Так, Р.А.Пілоян пише, що мотивація і мотив - взаємопов'язані, взаємообумовлені психічні категорії; мотиви дії формуються на базі певної мотивації (тобто мотиви вторинні). І в той же час він стверджує, що через вироблення окремих мотивів можливо впливати на мотивацію в цілому (тобто вже мотивація залежить від мотивів, які стають первинними). Крім того, автор вважає, що мотиви відносяться до дій, а мотивація - до діяльності, не даючи цьому якого-небудь обґрунтування [39].

І.А.Джідарьян зазначає, що, на відміну від мотивації, мотив має вужче значення. У ньому фіксується власний психологічний зміст, а саме той внутрішній фон, на якому розгортається процес мотивації поведінки в цілому. Саме мотив енергізуючим і направляє дії людини на кожен момент часу. [15].

В.Г.Леонтьєв (1992) виділяє два типи мотивації: первинну, яка проявляється в формі потреби, потяги, драйву, інстинкту, і вторинну, яка проявляється у формі мотиву. Отже, в даному випадку також є ототожнення мотиву з мотивацією. Леонтьєв В.Г. вважає, що мотив як форма мотивації виникає тільки на рівні особистості і забезпечує особистісне обґрунтування рішення діяти в певному напрямку для досягнення певних цілей [29].

Р.С.Немов стверджує, що уявлення про мотивації виникає при спробі пояснення, а не опису поведінки. Це - пошук відповідей на такі питання як «чому?», «Навіщо?», «Для якої мети?» і т.п.

Будь-яка форма поведінки може бути пояснена як внутрішніми, так і зовнішніми причинами. У першому випадку в якості вихідного і кінцевого пунктів пояснення виступають психологічні властивості суб'єкта поведінки, а в другому - зовнішні умови та обставини його діяльності. До внутрішніх причин відносяться: мотиви, потреби, цілі, наміри, бажання, інтереси і т.п., тобто особистісні диспозиції. До зовнішніх - стимули, які виходять із ситуації, що склалася [23, 38].

Диспозиційна і ситуативна мотивації не є незалежними. Диспозиції можуть актуалізуватися під впливом певної ситуації, і, навпаки, активізація певних диспозицій (мотивів, потреб) призводять до зміни ситуації, точніше, її сприйняття суб'єктом.

Відомий німецький психолог К.Левін показав, що кожна людина характерним для неї чином сприймає і оцінює одну і ту ж ситуацію і у різних людей ці оцінки не збігаються. Крім того, один і той же чоловік в залежності від того, в якому стані він знаходиться, ту ж саму ситуацію може сприймати по-різному.

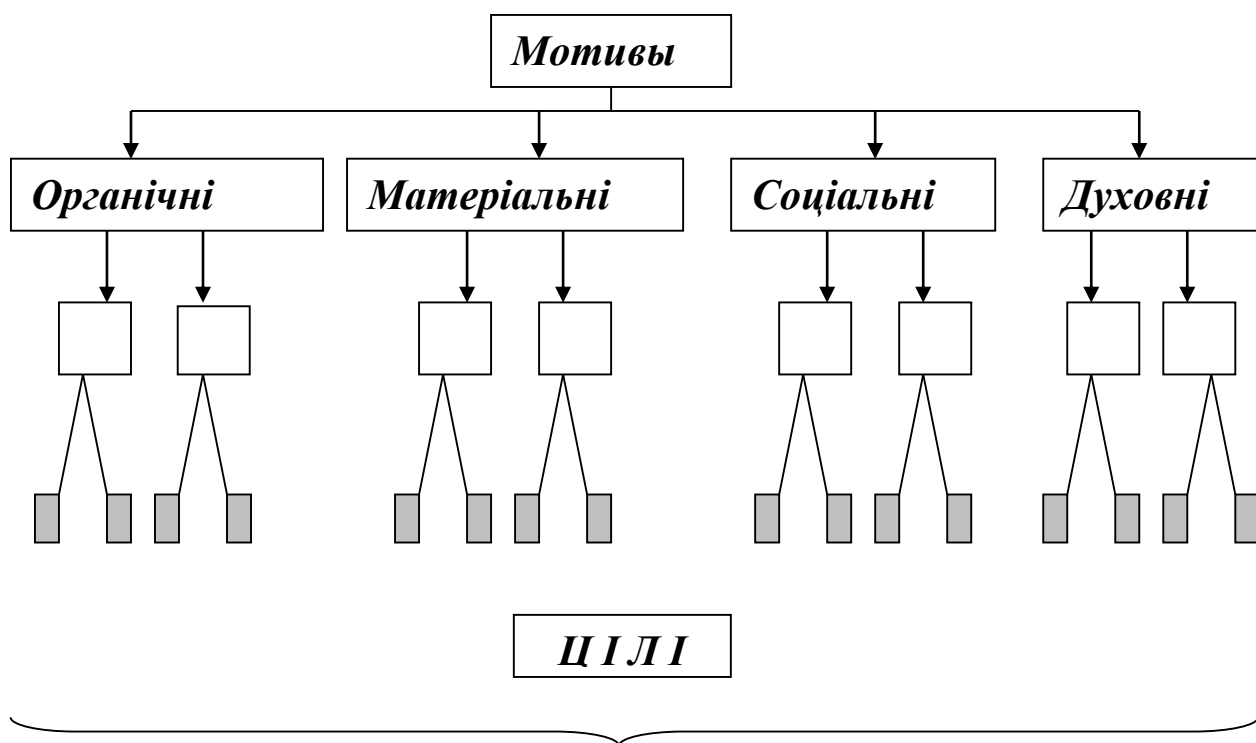
Мотивація пояснює цілеспрямованість дії, організованість і стійкість цілісної діяльності, спрямованої на досягнення певної мети, тобто - це стан особистості, що б ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації [4, 9, 27, 38, 51, 52, 53].

Мотив на відміну від мотивації - це те, що належить самому суб'єкту поведінки, є його стійким особистісним властивістю, зсередини спонукає до здійснення певних дій. Мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до якого-небудь дії. Мотив також можна визначити як поняття, яке в узагальненому вигляді представляє безліч диспозицій [38].

З усіх диспозицій найбільш важливим є поняття потреби. Нею називають стан потреби людини в певних умовах, яких йому бракує для нормального існування та розвитку. Потреба як стан особистості завжди пов'язана з наявністю у людини почуття незадоволеності, пов'язаного з дефіцитом того, що потрібно особистості. Потреба активізує людину, стимулює її поведінку, спрямовує на пошук того, що потрібно.

Друге після потреби зі свого мотиваційному значенням поняття - мета. Метою називають той безпосередньо усвідомлюваний результат, на який в даний момент направлено дію, пов'язане з діяльністю, що задовольняє актуалізовану потребу [38, 46, 54, 62].

Мотиви, потреби і цілі - є основними складовими мотиваційної сфери людини. Співвідношення між ними і загальна структура мотиваційної сфери людини представлена на мал. 1.1 [38, 43, 44, 62].



Мал. 1.1. Загальна будова мотиваційної сфери людини

Підводячи підсумок, слід зазначити, що ні в розумінні суті мотивації, її ролі в регуляції поведінки, ні в розумінні співвідношень між мотивацією і мотивом немає єдності поглядів. У багатьох роботах ці два поняття

використовуються як синоніми. І тому, розглядати мотивацію необхідно як динамічний процес формування мотиву (як підстава вчинку) [23, 43, 46].

1.2. Теоретичні основи мотивації трудової діяльності.

1.2.1. Сутність і поняття мотивації трудової діяльності.

Менеджмент, або управління підприємством, - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти мети організації за допомогою впливу на інших людей [34].

Мотивація - одна з основних функцій діяльності будь-якого менеджера, і саме з її допомогою здійснюється вплив на персонал підприємства [17, 21, 20, 26].

У класичній зарубіжній і вітчизняній літературі з менеджменту мотивація має різні визначення.

Мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [11, 46]; в залежності від поведінки людини - це процес свідомого вибору їм того чи іншого типу дій, які визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу [34, 46, 53].

Мескон зазначає, що мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [34, 62].

У процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків [6, 9, 12, 36, 51, 58, 63, 64, 65].

С.А.Шапіро визначає мотивацію праці як процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань в обраній ними роботі, здійснюваний в

результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями і завданнями підприємства, і одночасно з цим - це комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівника [62, с. 11].

Сутність мотивації полягає в тому, щоб персонал фірми виконував роботу відповідно до делегованих йому правами і обов'язками, погодившись з прийнятими управлінськими рішеннями.

Головне завдання з точки зору мотиваційного процесу працівників - це зробити їх не настільки володарями засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили [46, 53, 62].

Причинами, які визначають участь людини в роботі, є її бажання, можливості і кваліфікація, але особливо спонукання (мотивація). У процесі мотивації задіяні потреби і мотиви.

Потреби - це внутрішні спонукання до дії [9, 11, 18, 55]. Процес мотивації завершується виробленням мотиву, що визначає готовність особистості реалізовувати трудовий процес з тієї чи іншої ефективністю. В рамках власне мотивації крім потреб беруть участь також і ціннісні орієнтації, переконання, погляди. Мотивація не є реально спостережуваним фактом, це сконструйоване поняття, тобто мотивацію не можна безпосередньо спостерігати або визначити емпіричним шляхом. Про неї може бути зроблено висновок на підставі поведінки або висловлювань аналізованих індивідуумів.

На думку С.А.Шапіро, трудовий мотив - це безпосереднє спонукання працівника до діяльності (роботі), пов'язане із задоволенням його потреб [62].

Справжні спонукання, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, визначити не так уже й просто. Вони надзвичайно складні.

Мотив праці формується тільки в тому випадку, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, то основною умовою отримання блага. Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо отримання блага не вимагає особливих зусиль або його дуже важко отримати, то мотив праці найчастіше не формується.

Формування мотиву праці відбувається в тому випадку, якщо в розпорядженні суб'єкта управління є необхідний набір благ, відповідний соціально обумовленим потребам людини. Для отримання благ потрібні особисті трудові зусилля працівника. Трудова діяльність дозволяє працівнику отримати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж будь-які інші види діяльності.

Група провідних мотивів, що визначають поведінку працівника, називається мотиваційним ядром (комплексом), мають свою структуру, яка відрізняється в залежності від конкретної трудової ситуації [53, 62].

Сила мотиву визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більш актуальні потреба в тому чи іншому благо, чим сильніше прагнення отримати його, тим активніше буде діяти працівник [23, 62].

Мотиви праці різноманітні. Вони розрізняються за потребами, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності, по тих благ, які будуть потрібні людині для задоволення своїх потреб, за тією ціною, яку працівник готовий заплатити за отримання шуканих благ. Загальним у них є те, що задоволення потреб завжди пов'язане з трудовою діяльністю.

Можна виділити кілька груп мотивів праці, що утворюють в сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані з громадським визнанням плідності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а так - ж мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність роботи [43, 44, 62].

Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Практична сутність понять «мотив праці» і «стимул праці» тотожна. У першому випадку мова йде про працівника, яка прагне отримати благо за допомогою трудової діяльності (мотив). У другому - про суб'єкта управління, володіє набором благ, необхідних працівникові, і надає їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул) [50, 62].

Мотиви праці діляться на види: біологічні та соціальні. Біологічні мотиви співвідносяться з фізіологічними позивами і потреб (голод, спрага, сон,

секс і т. п.). Тобто, наприклад, для того щоб задовольнити почуття голоду, людина повинна зробити яку-небудь просту роботу - зібрати плоди, зловити рибу або ж заробити грошей іншим способом і на них купити собі їжі. Але первинно його спонукає до праці біологічний мотив.

До соціальних можна віднести наступні:

- колективізм (потреба бути в колективі);
- особисте самоствердження (самовираження) характерно для великого числа працівників, переважно молодого або зрілого віку;
- мотив самостійності притаманний працівникам, готовим жертвувати стабільністю і високими заробітками замість установки бути господарем і мати свою справу;
- мотив надійності (стабільності) протилежний попередньому;
- мотив придбання нового (знань, речей) лежить в основі маркетингу, використовується виробниками нових товарів і послуг;
- мотив справедливості проходить через всю історію цивілізації. Недотримання справедливості веде до де мотивації;
- мотив змагальності генетично притаманний кожній людині. Це основа організації змагання на підприємстві [56, 62].

По відношенню до виробничого процесу людина виступає як активна, яка прагне до певної мети і стежить за успіхами інших особистіть. Діяльність людини набуває сенсу тільки в зв'язку з наявністю мети.

Таким чином, мотивація - це стан особистості, що б ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації. Мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до якого-небудь дії [54].

Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності [50, 62].

1.2.2. Еволюція концепцій мотивації.

Дослідження розвитку теоретичних уявлень про зміст і регулювання мотиваційних процесів в сфері праці дозволяє визначити, що в міру соціально-

економічного розвитку суспільства змінювалося напрямом вектора мотиваційного впливу.

Вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє виявити точно, що ж спонукає людину до праці. Але дослідження поведінки людини в труді дає загальні підходи до мотивації і дозволяє створювати конкретні моделі мотивації співробітника на робочому місці [54].

Існують різні теорії мотивації [45, 46, 54, 62]. Розвиток їх носило не революційний, а еволюційний характер. Ці теоретичні побудови використовуються в рішенні щодня виникаючих завдань, спонукання людей до ефективної праці [54].

Протягом багатовікової історії розвитку людської цивілізації різні керівники з нашої сьогоденної точки зору більшою мірою невірно розуміли поведінку людей, але, тим не менш прийоми, якими вони користувалися для досягнення своїх цілей в тих умовах, часто були дуже ефективними. Це підтверджується тим, що ці прийоми працювали і застосовувалися протягом багатьох сотень років, а сучасні теорії були створені 30-40 років тому, тому початкові концепції мотивації глибоко вкоренилися в нашій свідомості і культурі. Багато керівників, які не мають спеціальної психологічної підготовки в роботі з кадрами, відчують на собі сильний вплив цих концепцій. Такі методи прості і прагматичні, однак застосовувати тільки їх в даний час є серйозною помилкою.

Одним з перших широко поширених і вживаних методів, за допомогою якого можна було навмисно впливати на людей для успішного виконання завдань, що стоять перед тією чи іншою країною, соціальною групою або організацією, є «політика батога і пряника» [56, 62].

У багатьох історичних і літературних джерелах, наприклад, в Біблії, міфах і легендах Стародавнього світу, середньовічних переказах про лицарів Круглого столу і російських народних казках, можна знайти безліч прикладів того, як керівники (королі, вожді і т.п.) пропонують в нагороду герою своїх дочок і півцарства на додачу або ж обіцяють смертну кару за невиконання

завдання. Малося на увазі, що люди будуть вдячні за все, що дозволило б їм вижити.

Наукове підтвердження цієї мотиваційної концепції мало місце в останній чверті XVIII століття. Видатний англійський економіст Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», виданому в 1775 році, розмірковуючи про вплив заробітної плати на продуктивність праці, вважав, що для успішної роботи потрібен лише хороший «пряник» [62].

Першим реальним етапом в становленні мотивації праці як складової науки управління, так само як і менеджменту, стала концепція наукового управління.

Вперше вибух інтересу до управління організацією був відзначений в 1911 році після виходу книги Фредеріка У. Тейлора «Принципи наукового управління», яка традиційно вважається початком визнання управління наукою і самостійною галуззю дослідження.

У ній Тейлор сформулював ряд постулатів, що згодом отримали назву «тейлоризм».

Тейлор вважав, що впроваджувати наукові принципи організації праці потрібно примусовими методами, так як робочі пручаються будь-якої зміни вкоріненого порядку.

Тейлор рекомендував також використовувати в трудовому процесі психологічну основу в різних формах. Він перший ввів поняття «людський фактор» в психологічному плані в науковий обіг.

Концепція наукового управління, висунута Тейлором, стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління стало повсюдно визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Керівники і вчені змогли переконатися, що методи і підходи, які використовуються в науці і техніці, можуть ефективно застосовуватися для досягнення цілей організації [46, 54, 62].

Організаційно-технологічний підхід в менеджменті отримав подальший розвиток в працях колег і учнів Тейлора, серед яких був американський інженер Генрі Гант (1861-1919). Він проводив експерименти не над окремими

операціями і рухами, а над виробничими процесами в цілому. Гант поставив за мету удосконалити механізми функціонування підприємств шляхом поновлення систем формування завдань і розподілу заохочень і премій. Гант перший розробив систему оперативного управління і календарного планування діяльності підприємств. До числа організаційних винаходів Гант а слід віднести його систему заробітної плати з елементами почасової і відрядної форм оплати.

Гант висловлював переконання, що працівникові повинна бути надана можливість знайти в своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності. Багато ідей Гант а отримали визнання у всьому світі і застосовуються донині (наприклад, графіки Ганта).

Серйозний внесок у наукову теорію управління внесли подружжя Френк (1868-1924) і Ліліан Гілбрети, які наполегливо шукали оптимальні способи виконання будь-якої роботи з використанням елементарних рухів. Усунення всіх зайвих рухів сприяло встановленню більш точних робочих норм виробітку.

Л.Гілбрет, будучи психологом, першою почала займатися питаннями управління кадрами, їх науковим підбором, розстановкою і підготовкою, так як на початку ХХ століття вже виникла необхідність встановлення функціонального кадрового управління в зв'язку з концентрацією виробництва.

Одним з видних послідовників Тейлора був відомий вчений Гаррінгтон Емерсон (1853-1931). У 1912 році вийшов головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності». У цій роботі він сформулював принципи управління, що забезпечують зростання продуктивності праці, які не втратили свого значення і донині (дисципліна, справедливе ставлення до персоналу, нормалізація умов праці, стандартизація, винагорода за продуктивну працю та ін.).

Емерсон приділяв велику увагу підбору персоналу та вважав за необхідне управління ним хоча б небагатьма фахівцями, які можуть дати поради адміністрації підприємств (згодом такими фахівцями стали менеджери по персоналу) [62].

Ще одним послідовником Тейлора був Генрі Форд (1863-1947), засновник американського автомобілебудування, який, не будучи вченим, розробив теорію, що отримала назву «фордизм», що знайшла віддзеркалення в його книгах «Моє життя, мої досягнення» і «Сьогодні і завтра» .

Як і Тейлор, він був активним прихильником масштабного використання різнобічних наукових знань в організації виробництва і управління. У 1914 році він ввів на своїх заводах найвищу оплату праці, що викликало обурення багатьох підприємців, але він був переконаний, що якщо робочі зможуть добре заробляти і бути активними споживачами товарів, то в країні з'явиться середній клас, від соціальної стабільності якого залежить динамічний розвиток економіки країни.

Форд був одним з творців філософії практики. Фордизм - це останнє досягнення тейлоризму.

Заслуга школи наукового управління, починаючи від Тейлора і закінчуючи Фордом, полягає в утвердженні принципів наукового управління, які не втратили актуальності і сьогодні.

Поступово завдяки ефективності, з якою організації застосовували технологічні досягнення і спеціалізації, життя трудящих почала поліпшуватися. Чим більше вона поліпшувалася, тим краще керівники розуміли, що простий «пряник» не завжди змушує людей старанніше працювати. Тому фахівці в галузі управління почали шукати нові рішення проблеми мотивації психологічними методами [62].

У 30-50-х роках ХХ століття на Заході набула поширення неокласична школа, що виникла внаслідок того, що класична школа в недостатній мірі враховувала людський фактор як основний елемент ефективності організацій.

Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на відносини між людьми є основною відмінною характеристикою школи людських відносин , піддавала критиці концепцію економічного людини А.Сміта. Дана концепція вважала головним стимулом людської діяльності лише матеріальну зацікавленість. Нова теорія висунула вимогу «людина - головний об'єкт

уваги». Творці школи використовували досягнення психології і соціології, наук про людську поведінку в управлінні.

Виникнення школи людських відносин пов'язано з ім'ям німецького психолога Мюнстерберг (1863-1916), який викладав в Гарвардському університеті США. У своїй роботі «Психологія та промислова ефективність», що отримала широку популярність в світі, він сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади. Мюнстерберг був засновником психотехніки (відбір кадрів, тестування здібностей, сумісність людей в процесі праці і т.п.).

Іншим відомим представником цієї школи була Мері Паркер Фоллетт (1868-1933), яка вивчала соціально-психологічні відносини в невеликих групах. У своїй книзі «Нова держава», опублікованій в 1920 році, вона висунула ідею гармонії праці і капіталу, яка могла бути досягнута при правильній мотивації і врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін [62].

Особлива заслуга у створенні теорії і практики людських відносин належить психологу Елтону Мейо (1880-1949), який провів ряд експериментів, які отримали назву «хотторнські експерименти», в м. Хотторн, недалеко від Чикаго, на підприємствах фірми «Вестерн електрик», що тривали з 1927 -го по 1939 рік. Результати експериментів привели до публікації праці Елтона Мейо «Проблеми людини в індустріальному суспільстві», що вийшов в 1946 році [45, 46, 62].

Хотторнські експерименти завершилися усвідомленням того, що людський фактор, особливо соціальне взаємодія і групова поведінка, впливає на продуктивність індивідуальної праці.

Концепція людських відносин домінувала в теорії управління до середини 1950-х років. Однак проведені Мейо дослідження не дали можливості побудувати модель мотивації, адекватно пояснює спонукальні мотиви людини до праці.

Теорії мотивації трудової діяльності, засновані на людській психології і спираються на людський фактор, виникли в 40-х роках ХХ століття і розвиваються в даний час.

Дослідження поведінки людини в труді дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створювати прагматичні моделі мотивації працівників на робочому місці [12, 62].

Існує досить велика кількість різних теорій мотивації, що розділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх спонукань (потреб), які змушують людей діяти так, а не інакше. Великого поширення набули теорії, що пояснюють поведінку людини виходячи з його потреб, - це теорія «ієрархії потреб» А. Маслоу, теорія придбаних потреб Д.МакКлелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія К.Альдерфера і інші [5, 9, 10, 11, 34, 43, 46, 52, 54, 55, 62].

Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються в першу чергу на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання. До них відносяться теорії очікування К.Левина, теорія переваги і очікування В.Врума, теорія справедливості Адамса, модель Портера-Лоулера, теорія «Х» і «Y» Д.МакГрегора [5, 9, 10, 11, 34, 43, 46, 52, 54, 55, 62].

Перші теорії основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і практично не приділяють уваги самому процесу мотивації. Другі присвячені процесу мотивації, опису та передбачення результатів мотиваційного процесу, але не стосуються змісту мотивів [62].

1.2.3. Змістовна концепція мотивації.

В основі змістовних концепцій мотивації [9, 34, 46, 52, 54, 62] знаходяться потреби людини, тобто відчуття нестачі чогось, без чого людина відчуває стан дискомфорту, внутрішнього і зовнішнього нерівноваги, яке він бажає подолати. Потреби можуть бути вродженими, первинними (природного походження) і придбаними (соціальними). До перших відносяться, напри заходів, потреби в їжі, воді, теплі; до других - потреби в спілкуванні, отриманні знань, самореалізації.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а, отже, інтерес до того, що дозволить це зробити. Однак інтерес стає мотивом для активних дій тільки в тому випадку, якщо людина впевнена в тому, що досягти бажаного йому під силу.

Першим представником змістовного підходу до концепції мотивації, заснованого на прагненні людей до задоволення своїх потреб, став Ф. Тейлор, виступив з її класичним варіантом (науково обґрунтована система норм витрачання часу на кожен вид робіт або виконання тих чи інших операцій - так званих квот, орієнтованих на найсильніших, а головне, вправно працівників).

Іншим варіантом змістовного підходу до мотивації стала концепція ієрархії потреб відомого американського соціолога Абрахама Гарольда Маслоу, сформульована ним в 1940 р і уточнена, згодом психологом Г.Мурреем [9].

«Ієрархія потреб» Абрахама Маслоу. Створюючи свою теорію мотивації, Маслоу йшов незвичайним шляхом. Він не був експериментатором, не вдавався до використання анкет або інтерв'ю. У нього був свій метод - біографічний: він вивчав історії життя, біографії великих людей. Його книга «Мотивація і особистість» вперше вийшла в 1954 році і була переглянута і доповнена автором в 1970 році [62].

Відповідно до цієї концепції люди постійно відчують різні потреби, які можна об'єднати в групи, що знаходяться в ієрархічному відношенні один до одного. Маслоу виділив п'ять таких груп і розташував їх у вигляді структури, графічно зображуваної як піраміда (мал. 1.2) [4, 5, 9, 10, 13, 14, 18, 34, 35, 52, 62].

Чим більш високе місце займають потреби в ієрархії, тим для меншого числа людей вони стають реальними мотиваторами поведінки.

Незадоволені потреби, на думку Маслоу, Побудження - дають людей до активних дій, а задоволені перестають мотивувати, і їх місце займають інші незадоволені потреби. При цьому потреби, що знаходяться ближче до основи піраміди, вимагають першорядного задоволення, і лише після того, як воно буде

в основному досягнуто, починають діяти потреби наступного рівня, задовольнити які можна набагато більш різноманітними способами [9].

У кожен конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для нього є більш сильною або важливою. Оскільки з розвитком людини як особистості розширюються його потенційні можливості, потреба в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Тому і процес мотивації поведінки людини через його потреби нескінченний [62].



Мал. 1.2. Піраміда потреб за А. Маслоу

До першого рівня потреб Маслоу відніс фізіологічні, задоволення яких забезпечує людині елементарне виживання - в їжі, житлі, відпочинку та ін. Для цього необхідний мінімальним рівень заробітної плати і стерпні умови праці. З точки зору мотивації праці вони розглядаються як матеріальні.

До другого рівня були зараховані потреби в безпеці і впевненості в майбутньому. Це потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість в тому, що фізіологічні (матеріальні) потреби будуть задоволені в майбутньому.

Без задоволення потреб першого і другого рівня, які можна вважати первинними, неможлива нормальна життєдіяльність практично жодної людини.

На третьому рівні Маслоу помістив соціальні потреби в підтримці з боку оточуючих, визнання заслуг людини, приналежності до тієї чи іншої спільності, потреби в любові. Ці потреби виражаються в багаторічною звичкою роботи в певному колективі, дружніх відносинах з колегами по роботі. Часто, навіть при недостатній оплаті своєї праці, працівники не залишають свого місця роботи в пошуках кращого саме в силу доброго задоволення соціальних потреб.

Четвертий рівень утворюють потреби в самоствердженні, визнання з боку оточуючих. Вони задовольняються шляхом придбання компетенції, завоювання авторитету, лідерства, популярності, отримання публічного визнання.

Нарешті, на п'яту сходинку ієрархії Маслоу поставив потреби в самовираженні (самоактуалізації), реалізації своїх потенційних можливостей, причому відносно незалежно від зовнішнього визнання. Для задоволення таких потреб людина повинна мати максимальну свободу творчості, вибору засобів і методів вирішення поставлених перед ним завдань.

Зрозуміло, що в справі задоволення потреб вищих рівнів гроші ніякого практичного значення не мають. Головне тут полягає в створенні керівництвом для цього необхідних організаційних умов [9, 62].

Загальний висновок, який робить А. Маслоу про базові потреби, наступний: «Наше уявлення про ієрархію потреб буде більш реалістичним, якщо ми введемо поняття міри задоволеності потреб і скажемо, що нижчі потреби завжди задоволені більшою мірою, ніж вищі. Якщо з метою наочності скористатися конкретними цифрами, нехай і умовними, то вийде, що у середньостатистичного громадянина фізіологічні потреби задоволені, наприклад, на 85%, потреба в безпеці задоволена на 70%, потреба в любові - на 50%, потреба в самоповазі - на 40%, а потреба в самоактуалізації - на 10%. Жодна зі згаданих нами потреб майже ніколи не стає єдиним, всепоглинаючим мотивом поведінки людини» [1, 31, 62].

У концепції Маслоу є ряд слабких місць. Він не брав до уваги впливу, який чинять на потреби ситуаційні фактори; наполягав на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого лише в напрямку знизу -

вгору; вважав, що задоволення потреб верхньої групи призводить до послаблення їх впливу на мотивацію [9].

У ряді випадків положення теорії Маслоу оскаржуються іншими прихильниками змістовного підходу, серед яких, наприклад, Д.МакКлелланд, який висунув теорію придбаних потреб.

Теорія набутих потреб Девіда Макклеланд. Модель мотивації, створена Девідом Макклелланда, спирається на потреби вищих рівнів [13, 35, 46, 54, 62]. Її автор вважав, що людям притаманні три потреби: влада, успіх і причетність.

Потреба у владі проявляється як прагнення контролювати хід і впливати на інших людей. В теорії ієрархії потреб Маслоу ця потреба виражається нечітко, потрапляючи в проміжок між потребами у визнанні (повазі) і самоактуалізації. Люди з потребою влади найчастіше виявляють себе як відверті й енергійні люди, що не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати початкові позиції. Часто хороші оратори і вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших людей.

Аналізуючи різні способи задоволення влади, МакКлелланд в своїй роботі «Два обличчя влади», що вийшла в 1970 році, відзначає: «Тих людей, у яких найвищою є потреба влади і відсутня схильність до авантюризму або тиранії, а основною є потреба до прояву свого впливу, треба завчасно готувати до заняття вищих керівних посад. Приватне вплив може бути основою лідерства тільки в дуже невеликих групах. Якщо ж людина хоче стати лідером великого колективу, він повинен використовувати набагато більш тонкі і соціалізовані форми для прояву свого впливу. Позитивний, образ влади лідера повинен виявлятися в його зацікавленості в цілях всього колективу, визначенні таких цілей, які підштовхнуть людей на їх виконання, в допомозі колективу при формулюванні цілей, у формуванні у членів колективу впевненості у власних силах і компетентності, що дозволить їм ефективно працювати» [2, 34].

Потреба в успіху і досягнення цілей виражається в прагненні до досягнення поставлених цілей, умінні їх ставити і брати на себе відповідальність

за їх здійснення. За теорією Маслоу ця потреба також знаходиться десь посередині між потребами в повазі і самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми, і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно. МакКлелланд пише про це: «Неважливо, наскільки розвинена у людини потреба успіху. Він може ніколи не досягти успіху, якщо у нього не буде для цього можливостей, якщо його організація не надасть йому достатній ступінь ініціативи і не буде нагороджувати його за те, що він робить» .

Потреба в причетності проявляється в прагненні людини до любові, дружнім відносинам з оточуючими. Мотивація на підставі цієї потреби схожа з мотивацією в соціальній потребі теорії Маслоу. Люди, що володіють цією потребою, зацікавлені часто бувати в компанії знайомих людей, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим людям. Люди з розвиненою потребою в причетності можуть бути притягнуті и до таких видів трудової діяльності, які будуть давати їм великі можливості для соціального спілкування. Керівники, зацікавлені в продуктивній праці таких людей, повинні зберігати атмосферу, не обмежує міжособистісні стосунки і контакти.

Теорія ERG (СЗР) К.Альдерфера. Порівняно новою концепцією в рамках змістовного під - ходу до мотивації вважається концепція ERG К. Альдерфера [9, 34, 35, 45, 62]. Останній також виділяє три групи потреб. По-перше, це потреби існування («С»), приблизно відповідають двом нижнім групам потреб піраміди Маслоу. По-друге, потреби зв'язку (взаємозв'язку («В»)), націлені на підтримку контактів, признання, самоствердження, набуття підтримки, груповий безпеки, що охоплюють третю, а також частково другу і четверту її ступені. По-третє, потреби зростання («Р»), що виражаються в прагненні людини до визнання і самоствердження, в основному еквівалентні двом верхнім східцях піраміди Маслоу.

Як і Маслоу, Альдерфера розглядає потреби в межах ієрархії, однак на відміну від нього вважає за можливе перехід від одного їх рівня до іншого в різних напрямках. Наприклад, при неможливості задовольнити потреби вищого рівня людина знову повертається до нижчого і активізує свою діяльність тут, що створює додаткові можливості для мотивації.

Рух з більш високого рівня на більш низький Альдерфер називає фрустрацією, тобто розчаруванням, крахом надії на задоволення. Поки перевірити на практиці теорію Альдерфера не вдається, але корисність його концепції полягає в збагаченні уявлень про процес мотивації і розширенні перспектив пошуку його ефективних форм [62].

Двухфакторна модель Ф. Герцберга (мотиваційно-гігієнічна). Ця модель мотивації була запропонована в другій половині 50-х років ХХ століття. Вона також заснована на потребах людей [13, 45, 46, 52, 54, 62].

Автор показав, що мотивацією на практиці служать не тільки радість, а й незадоволеність тих чи інших потреб. Причому наростання однієї і спадання іншої є самостійними процесами, а тому фактори, що впливають на один з них, зовсім не обов'язково повинні впливати на інший.

Виходячи зі своєї моделі, Герцберг розбив потреби на дві великі групи: гігієнічні фактори і чинники мотивації.

До першої групи належать зовнішні чинники по відношенню до роботи, які знімають незадоволеність роботою. Їх ще називають факторами здоров'я. Вони пов'язані з навколишнім середовищем, в якій здійснюється робота - це такі фактори, як нормальні умови праці, достатня заробітна плата, політика фірми і адміністрації, міжособистісні відносини з начальниками, колегами і підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за роботою, статус. Ці фактори не визначають автоматично позитивну мотивацію працівників. За Герцбергом, відсутність або недостатня ступінь гігієнічних факторів викликає у людини незадоволення роботою, яку він виконує. Якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть

мотивувати людину на будь-які вчинки. Але їх наявність повною мірою мотивує працівника на підвищення ефективності, виконуваної ними діяльності .

До другої групи належать внутрішні чинники, властиві роботі, які називають мотивуючими факторами або «мотиваторами». Це такі фактори, як успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності за виконувану справу, можливості творчого і ділового зростання. Ця група чинників передбачає, що кожна окрема людина може мотивовано працювати, коли бачить мету і вважає за можливе її досягнення. Відсутність або неадекватність факторів мотивації не призводить до незадоволеності роботою, але їх наявність приносить задоволення і мотивує працівників до більш продуктивної праці [62].

Теорія мотивації Герцберга має багато спільного з теорією Маслоу. Гігієнічні фактори відповідають фізіологічним потребам і потребам в безпеці і впевненості в майбутньому. Фактори мотивації Герцберга можна порівняти з потребами вищих рівнів Маслоу, тобто потребами у визнанні і самовираженні. Однак між цими двома теоріями є серйозне відмінність. Маслоу розглядав чинники, відповідні гігієнічним, як щось, що викликає ту чи іншу лінію поведінки. Наприклад, якщо керівник дає працівникові можливість задовольнити одну з таких потреб, то працівник у відповідь на це стане краще працювати. Герцберг же, навпаки, вважає, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли визнає реалізацію неадекватною чи несправедливою. Для ефективного використання теорії Герцберга необхідно скласти перелік гігієнічних факторів і факторів мотивації і надати можливість співробітникам організації самим визначити і вказати те, що вони вважають за краще. Мотивацію по Герцбергу слід сприймати як імовірнісний процес [62].

Існують і інші теорії мотивації. Великий інтерес представляє підхід відомого радянського соціолога В.А.Ядова, який сформулював диспозиційну концепцію соціальної поведінки особистості [1]. Вона полягає в тому, що кожна людина володіє складною системою диспозицій (особистих схильностей), що регулюють його поведінку. Вони утворюються на стику потреб, інтересів і

ситуацій, що мають складну структуру. Ядов виділив чотири рівні потреб, ситуацій і відповідних їм диспозицій:

- 1) встановлення, обумовлені потребами біологічного характеру, в найпростіших ситуаціях, побутових умовах;
- 2) соціальні установки, що формуються на основі потреб у спілкуванні в звичайних повсякденних обставинах;
- 3) базові соціальні установки, що характеризують загальну спрямованість інтересів особистості в певну сферу праці або дозвілля;
- 4) система ціннісних орієнтацій особистості.

Інший концепцією, що представляє інтерес, є теорія діяльності видатного радянського психолога А. Н. Леонтьєва, в основі якої лежить поняття потреби, а мотив визначається як той предмет, який відповідає потребі, а в силу цього спонукає поведінку [32, 62]. «До свого першого задоволення потреба «не знає» свого предмета, він ще повинен бути виявлений. Тільки в результаті такого виявлення потреба набуває свою предметність, а сприймалася (представлений, мислимий) предмет - свою спонукальну і направляючу діяльність функції, тобто стає мотивом» [3, 28]. Розглядаючи трудову діяльність в умовах соціалістичного ладу (1972 рік), Леонтьєв вказує на те, що трудова діяльність працівників суспільно мотивована і, хоча управляється також за допомогою матеріальної винагороди, сенс праці для робочого породжується суспільними або «сенсоутворювальним мотивами», тобто тими, які надають діяльності особистісний сенс. Що ж стосується матеріальної винагороди, то цей мотив теж виступає для робочого як спонукальний, але лише у функції стимулювання, і умовно називається «мотивом-стимулом», який позбавлений функції праці - змістоутворення.

Для того щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглядати численні аспекти поведінки людей в процесі діяльності і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу призвела до створення процесуальних теорій мотивації.

1.2.4. Процесуальні теорії мотивації .

На відміну від змістовних теорій мотивації, які базуються на потребах людей і пов'язаних з ними факторів, що визначають їх поведінку, процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення своїх цілей, і який конкретний тип поведінки він при цьому вибирає. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними [62].

Згідно з цими теоріями, на поведінку особистості впливають сприйняття ситуації, очікування, пов'язані з нею, оцінка своїх можливостей і наслідків обраного типу поведінки. В результаті цього людина приймає рішення про активні дії або бездіяльності [9].

В даний час різних процесуальних теорій мотивації налічується понад 50 [23]. Однак в практиці управління мотивацією праці працівників виділяють теорію очікувань і переваг В.Врума, теорію справедливості (рівності) Адамса і комплексну теорію мотивації, що іменується моделлю Портера-Лоулера. Дещо особібно до них відноситься і теорія «Х» і «Y» Д. МакГрегора. Розглянемо докладніше ці теорії [5, 9, 10, 12, 18, 43, 44, 45, 46, 49, 55].

Теорія очікувань і переваг В.Врума. Дана теорія в науковому побуті іменується просто як теорія очікувань. Теорія базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиним і необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного їм блага.

Очікування можна розглядати як оцінку даної особистістю ймовірності певного події.

Аналізуючи мотивацію праці працівників, теорія очікування виділяє три важливі взаємозв'язки: витрати праці - результати; результати - винагорода і валентність (цінність цієї винагороди). Очікування щодо першої зв'язки (З-Р) - це співвідношення між витраченими зусиллями і отриманими результатами. Якщо працівник відчуває, що немає прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягненими результатами, то відповідно до теорії

очікування його мотивація буде слабшати. Відсутність взаємозв'язку може відбутися через неправильну самооцінку працівника, його поганий рівень професійної підготовки або через те, що йому не дали достатньо прав і можливостей для виконання поставленого завдання.

Очікування, щодо результатів - винагород (P-B) - це сподівання певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнуті результати праці.

У цій зв'язці, так само як і в попередній, якщо людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаним заохоченням, то її мотивація до праці буде слабшати. Якщо людина впевнена, що досягнуті нею результати будуть винагороджені, але при розумній витраті зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація її праці також буде слабкою.

Третій фактор - валентність (цінність заохочення або винагороди) - це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. Так як у різних людей потреби та побажання щодо винагороди різняться, то конкретна винагорода, запропонована у відповідь на досягнуті роками результати, може і не мати для працівника ніякої цінності. Якщо валентність низька, тобто цінність одержуваної винагороди для працівника не надто велика, то теорія очікувань передбачає, що мотивація трудової діяльності в цьому випадку буде слабшати. Якщо значення будь-якого з цих трьох важливих для визначення мотивації факторів буде мало, то мотивація буде слабкою, а результати праці низькими.

Модель мотивації, розроблену В.Врума в його теорії очікування і переваги, можна виразити таким чином:

$$\text{Мотивація} = (3-P) \times (P-B) \times \text{валентність}$$

Таким чином, для успіху мотивації важливе значення має оптимальне співвідношення між особистими можливостями людей, очікуваним винагородою і ступенем його цінності. Для успішної реалізації цієї концепції на практиці керівник повинен знати мотиваційну структуру поведінки підлеглих. Керівництво організації повинно зіставити передбачуване винагороду з потребами співробітників і привести їх у відповідність. Для ефективної

мотивації керівник повинен встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. У зв'язку з цим винагороду слід давати тільки за ефективну роботу [44, 52, 54, 62].

Теорія справедливості (рівності) Адамса. Ця теорія також дає пояснення того, як люди розподіляють і направляють свої зусилля для досягнення поставлених цілей. Як постулату теорія справедливості вважає той факт, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять її з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість при отриманні винагородження, тобто працівник вважає, що його колега отримав за таку ж роботу більшу винагороду, то у нього виникає психологічне напруження. В результаті для підвищення мотивації до праці у цього працівника необхідно зняти виниклу напругу і для відновлення справедливості усунути дисбаланс, що виник. Такий стан речей з психологічної точки зору пояснюється заздрістю. Заздрість - це теж пристрасть.

Люди можуть відновити баланс чи почуття справедливості шляхом зміни рівня витрачених на роботу зусиль або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. Таким чином, ті співробітники організації, що вважають, що їм не доплачують у порівнянні з іншими, або починають працювати менш інтенсивно, або прагнуть підвищити свою винагороду, домагаючись цього у адміністрації підприємства або через профспілки. Інші ж співробітники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на колишньому рівні або навіть збільшувати її, так як вони менш схильні змінювати свою поведінку і свою діяльність.

Основний висновок теорії справедливості для практичної мотивації трудової діяльності співробітників організацій полягає в тому, що до тих пір, поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. При цьому слід зазначити, що сприйняття і оцінка справедливості працівниками носить відносний, а не абсолютний характер. Люди порівнюють себе з

іншими співробітниками тієї ж організації або з співробітниками інших організацій, що виконують аналогічну роботу [5, 8, 44, 52, 54, 62].

Комплексна теорія Портера-Лоулера. Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Л.Портер і Е.Лоулер ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини і його спроможності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода буде адекватно витраченим їм зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності чи неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися [12, 26, 45, 46, 54, 62].

Теорія «Х» і «Y» Д. МакГрегора. Дуглас МакГрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керуючий може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця: завдання, що одержує підлеглий; якість виконання завдання; час одержання завдання; очікуваний час виконання задачі; кошти, наявні для виконання задачі; колектив, в якому працює підлеглий; інструкції, отримані підлеглим; переконання підлеглого в посильності завдання; переконання підпорядкованого у винагороді за успішну роботу; розмір винагороди за проведену роботу; рівень залучення підпорядкованого в коло проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас МакГрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо

застосувати два різних підходи до керування, які він назвав "Теорія X" і "Теорія Y".

"Теорія X" утілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем по перерахованим вище факторам.

"Теорія Y" відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємовідносин у колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Обидві теорії мають рівне право на існування, але, в силу своєї полярності, у чистому вигляді на практиці не зустрічаються. Як правило в реальному житті має місце комбінація різних стилів керування.

Ці теорії зробили сильний вплив на розвиток управлінської теорії в цілому. Посилання на них сьогодні можна зустріти в багатьох практичних посібниках по керуванню персоналом підприємства, мотивації підлеглих [12, 45, 46, 54, 62].

Основний висновок з вивчення процесуальних теорій мотивації полягає в тому, що висока результативність праці є причиною задоволення потреб, а не її наслідком.

Подальше вдосконалення підходів до керування було зв'язано з розвитком організації як системи відкритого типу, а також була розглянута робота людини в колективі. Це призвело до концепції цілісного підходу до управління, тобто необхідності обліку всієї сукупності виробничих і соціальних проблем [62].

1.3. Мотивація трудової діяльності в сфері фізичної культури і спорту

У сфері фізичної культури і спорту теоретичні проблеми управління розглядаються в друкованих працях таких авторів, як О.А.Дайнекі, А.Б.Малінін, М.В.Жмарев, І.І.Переверзін, В.І.Жолдак, С.Г.Сейранов і ін.

Динамічний розвиток даної галузі в кінці 20-го початку 21-го століття пов'язано в першу чергу зі зростаючим впливом економічних, соціальних і психологічних чинників на формування суспільних відносин [3].

Ефективність функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту багато в чому визначається рівнем її управління і керівництва [61].

Здійснювати керівництво з позицій традиційного підходу, спираючись лише на колишній досвід - неможливо.

Ринок фізичної культури і спорту на 70% - це ринок послуг. Він забезпечує задоволення індивідуальних потреб громадян і є додатковим і ефективним конкурентом у виробництві цих послуг для державних установ і організацій. Його важливою функцією є стимулювання ефективної роботи державного сектора на основі розширення свободи вибору споживачів і конкуренції в сфері якості послуг і ефективності роботи [18]. А останнє, перш за все, визначається людським фактором організації.

Фізкультурна організація нового типу - орієнтована на управління процесами і найголовніше - на управління персоналом [59].

Кожна фізкультурна організація піклується про продуктивність та якість праці співробітників [57], що багато в чому залежить від управлінського апарату.

Технологія управління повинна включати сучасний зміст всіх необхідних складових і їх використання в правильній послідовності. Це дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника і сприяти вирішенню різних проблем в організації (конфлікти, поведінку, людські проблеми і ін.). Вдала технологія управління персоналом здатна позитивно вплинути на результати діяльності організації, підвищити ефективність її функціонування, дієздатність [59].

Змусити людину працювати - це рішення половини проблеми, а от змусити людину ефективно працювати і при цьому отримувати задоволення - це мистецтво, яке вимагає чималих зусиль, праці і уваги.

Висновки до I розділу

1. В даний час поняття мотивації трактується по-різному. В одному випадку - як сукупність факторів, що підтримують і направляють, тобто що визначають поведінку, в іншому випадку - як сукупність мотивів, в третьому - як спонукання, що викликає активність організму (особистості) і визначає її спрямованість. Звідси всі визначення мотивації можна віднести до двох напрямків. Перший розглядає мотивацію зі структурних позицій, як сукупність факторів або мотивів. Другий напрямок розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні. Таким чином, мотивацію можна визначити як сукупність причин психологічного характеру, що визначають поведінку людини, її спрямованість і активність.

2. Причинами, які визначають участь людини в роботі, є її бажання, можливості і кваліфікація, але особливо спонукання (мотивація). У процесі мотивації задіяні потреби і мотиви. Потреби - це внутрішні спонукання до дії. Процес мотивації завершується виробленням мотиву, що визначає готовність особистості реалізувати трудовий процес з тієї чи іншої ефективністю. Трудовий мотив - це безпосереднє спонукання працівника до діяльності (роботи), пов'язаний із задоволенням його потреб. Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності.

3. Вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє виявити точно, що ж спонукає людину до праці. Але дослідження поведінки людини в труді дає загальні підходи до мотивації і дозволяє створювати конкретні моделі мотивації співробітника на робочому місці. Існує досить велика кількість різних теорій мотивації, що розділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх спонукань (потреб), які змушують людей діяти так, а не інакше. Процесуальні теорії - в першу чергу на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання.

4. Динамічний розвиток сфери фізичної культури і спорту поставило перед нею нові завдання. Здійснювати керівництво з позицій традиційного підходу, спираючись лише на колишній досвід - стало неможливим. Фізкультурна організація нового типу - орієнтована на управління процесами і найголовніше - на управління персоналом, технологія якого повинна включати сучасний зміст всіх необхідних складових і їх використання в правильній послідовності.

РОЗДІЛ II.

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

В роботі застосовувалася комплексна методика досліджень, серед яких:

1. Вивчення нормативних документів, бібліографічний пошук і ретроспективний аналіз літературних джерел.
2. Контент-аналіз.
3. Соціологічне опитування (анкетування).
3. Соціально-педагогічне спостереження.
5. Методи математичної статистики.

Аналіз документів, літературних джерел, а також результати анкетування були одним з основних методів дослідження, оскільки інформація яка міститься в них носить об'єктивний характер. Отримані в результаті аналізу дані систематизувалися, а також теоретично відпрацьовувалися відповідно цілям і завданням дослідження.

1. Вивчення нормативних документів, бібліографічний пошук і ретроспективний аналіз літературних джерел. Аналіз нормативних документів та літературних джерел дозволив визначити вихідну позицію для вивчення проблемної ситуації. На підставі даного методу були визначені об'єкт, предмет, гіпотеза, мета і завдання дослідження.

Теоретична інтерпретація і порівняльний аналіз різних нормативно-правових документів з науково-методичною літературою та періодичною пресою з даної проблематики дозволили виявити і сформулювати ряд закономірностей, що впливають на формування мотиваційної сфери персоналу, а також виявити, в теоретичному і методичному аспектах, об'єктивні думки фахівців і вчених щодо визначення сутності та структури мотивації і мотиву.

2. Контент-аналіз. Контент-аналіз - це техніка виведення висновків завдяки об'єктивному і систематичному виявленню складових завдань, характеристик тексту.

Суть цього методу зводилася до того, щоб знайти такі легко підраховувані ознаки, риси, властивості досліджуваного об'єкта в літературних джерелах, які відображали б певні суттєві його боку. Даний метод дозволив проаналізувати наявні відмінності в публікаціях з питань дослідження.

3. Соціологічне опитування (анкетування). Соціологічне опитування проводилося з метою уточнення мети і завдань дослідження. Даний метод є найбільш надійним, оскільки безпосередньо пов'язаний з описом проблемної ситуації, а також дозволяє в відповідях піддослідних через проєкцію виявити стійкі і домінуючі установки, погляди, судження, які в тій чи іншій мірі впливають на мотив вчинку, пов'язаний з трудовою діяльністю.

В ході науково-дослідної роботи було проведено 2 анкетування, мета першого полягала у виявленні провідних чинників мотивації професійної діяльності персоналу, другого - діагностиці мотиваційної сфери колективу.

Було розроблено і запропоновано два опитувальника (анкети) (Див. Додаток А, В).

Для отримання більш достовірної інформації всі анкети носили анонімний характер.

4. Соціально-педагогічне спостереження. Спостереження представляло собою метод збору первинної інформації про досліджуваний об'єкт шляхом безпосереднього сприйняття і прямої реєстрації всіх чинників, що стосуються об'єкта дослідження і значущих з точки зору цілей роботи.

Даний метод служив джерелом інформації для побудови гіпотез, перевірки даних, отриманих методами опитування, аналізу документів і отримання додаткових відомостей по досліджуваному об'єкті. Соціально-педагогічне спостереження відповідало спільній меті дослідження і його завданням [48].

5. Методи математичної статистики. Статистична обробка отриманих даних дослідження здійснювалася за допомогою персонального комп'ютера. При

цьому використовувався редактор електронних таблиць Excel пакету Microsoft Office.

В роботі використовувалися методи первинної і вторинної статистичної обробки результатів дослідження.

Первинна обробка даних дозволила сформувати варіаційний ряд і визначити його характеристики.

Вторинна обробка даних реалізовувалася за допомогою таких методів:

- метод порівняння між собою двох емпіричних сукупностей;
- метод встановлення статистичних взаємозв'язків між змінними (кореляційний аналіз);
- метод виявлення внутрішньої статистичної структури емпіричних даних (факторний аналіз).

Слід зазначити, що факторний аналіз застосовувався для встановлення сили впливу факторів на результативний ознака праці за коштами ранжирування факторів-причин [48].

Результати дослідження оброблялися, використовуючи традиційні методи математичної статистики.

2.2. Організація дослідження

Дослідження включало в себе три етапи.

Мета першого - обґрунтування проблеми і розробка інструментарію дослідження.

На цьому етапі здійснювалася підготовка і організація дослідження. Вивчалися науково-теоретичні та методичні аспекти проблеми мотивації трудової діяльності персоналу, були визначені мета, завдання, об'єкт, предмет, гіпотеза, а також складена програма досліджень.

Другий етап включав в себе проведення соціологічного опитування і математичну обробку даних.

Опитування проводилося серед співробітників ДЮСШ «Динамівець» вересні 2020 року під час проходження виробничої практики в даній організації.

Здійснювався суцільний метод відбору респондентів.

У першому дослідженні взяло участь 20 респондентів, з них 20% чоловіків, 80% жінок. У другому - 30 респондентів - 13% чоловіків і 87% жінок.

Отримані дані були оброблені і проаналізовані. Результати викладені в текстовій та графічній формах в 4 розділі кваліфікаційної роботи.

На підставі даних опитування, на третьому етапі були розроблені основні рекомендації щодо поліпшення ефективності діяльності персоналу за допомогою вдосконалення системи формування мотиваційного механізму з урахуванням індивідуальних особливостей колективу.

РОЗДІЛ III.

СУЧАСНІ ФОРМИ І МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Розробка мотиваційної програми - один з потужних інструментів управління персоналом. Рішення про створення системи мотивації приймається керівництвом, а помилки відображаються на кожного співробітника.

Виділяють мотиваційні чинники, які можуть бути самогенеруючими (внутрішніми) і створюватися менеджментом (зовнішні). На стратегічному рівні з урахуванням цих факторів можна виділити три типи мотиваційних політик управління персоналом:

1. Переважання зовнішніх (стимулюючих) впливів на персонал. У цьому випадку робиться наголос на використання різних стимулів (матеріальне і моральне заохочення).

2. Переважання внутрішніх (мотиваційних) впливів на персонал. У цьому випадку організація робить упор на використання різних мотивів управління (відповідальність, свобода дій, можливість використання і розвитку необхідних навичок і вмінь, особистий розвиток, цікава робота).

3. Гармонійне поєднання комплексу стимулюючих впливів і мотиваційного управління персоналом (при базовому внутрішньому (мотиваційним)). Цей підхід вважається найбільш оптимальним [16].

3.1. Економічні мотиви діяльності людей

Сутність економічних мотивів полягає в тому, що в результаті виконання вимог, які пред'являються організацією до них, люди отримують певні матеріальні вигоди, що підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути або прямими (грошовий дохід), або непрямими, - полегшують отримання саме прямих (додатковий вільний час, що дозволяє заробити в іншому місці) [9, 33, 43, 62].

На початку ХХ століття роль грошової винагороди почала визнаватися провідною в стимуляції працюючого, в зв'язку з чим виникла концепція «економічної людини». Інші мотиватори, які підсилювали трудову діяльність, або взагалі не визнавалися, або їх вплив вважалось незначним. Була введена «спонукальна» система заробітної плати: величина заробітку зростала відповідно до зростання продуктивності праці. Однак, якщо матеріальна винагорода залишається на одному і тому ж рівні, воно знижує згодом свій мотиваційний потенціал. Для того, щоб цей стимул зберігав свою ефективність, необхідне зростання величини винагороди. Це буде більш ефективно в тому випадку, коли виконувана робота може вимірюватися кількісно, і менш ефективно там, де результати роботи важко виразити в точних показниках. Крім того, має значення, як часто людина отримує винагороду - через короткі або довгі проміжки часу; у другому випадку мотиваційний потенціал винагороди знижується [38].

В стандартних умовах заробітна плата залежить від посади, яку займає людина, її кваліфікації, стажу роботи, кількості і якості витраченої праці. За формою вона може бути погодинною, що залежить від кількості витраченого часу, або відрядною, яка визначається обсягом виконаної роботи. Таким чином в рамках форм виділяються системи заробітної плати. Використання тієї чи іншої форми або системи заробітної плати з метою стимулювання працівників залежить від сфери діяльності них самих, характеру трудових операцій, технологічних процесів тощо [9].

Така форма заробітної плати, як погодинна застосовується у відношенні керівників, фахівців і службовців, а також тих робітників, результати діяльності яких не піддаються точному обліку і вимірювання або не вимагають його зовсім. Залежно від способу нарахування погодинна заробітна плата може бути погодинною, поденною, помісячною.

Мотивуючими засадами в рамках погодинної заробітної плати є: величина і наявність, у деяких необхідних випадках, премій. Ефективність її застосування забезпечують наступні умови: точний облік фактично

відпрацьованого часу; наявність обґрунтованих нормативів, що регламентують обсяг виконання, чисельність персоналу, виробничі завдання; раціональний розподіл роботи між виконавцями, що приймає до уваги їх досвід, професію, кваліфікацію.

Інший вид - відрядна форма оплати праці застосовується в основному по відношенню до робітників, конкретні результати діяльності яких легко вимірні, а їх зростання необхідно стимулювати. Як і в першому випадку, ефективність застосування відрядної оплати праці залежить від наявності науково обґрунтованих норм, однак тут вирішальне значення набуває ще і точний облік результатів.

Погодинна форма заробітної плати підрозділяється на дві системи (просту і преміальну). На відміну від неї, у відрядної їх значно більше. Виділення систем відбувається за такими різними критеріями, як способи визначення відрядної розцінки; розрахунку з працівниками; винагороди [9].

Порівняно новою формою оплати праці є мультикваліфікаційна заробітна плата. Рівень оплати визначається знаннями та вміннями працівників, різноманітністю їх професійних навичок. В її основі - середня погодинна оплата праці, яка може бути збільшена відповідно підвищенням кваліфікації працівником, як і під час основних обов'язків, так і при освоєнні інших видів діяльності. Для здійснення цієї форми необхідно надати працівником можливості для підготовки та підвищення кваліфікації, а також визначити методи об'єктивної оцінки рівня їх кваліфікації [62].

Зрозуміло, що кожна система оплати праці має свої певні особливості, переваги і недоліки.

Крім основної заробітної плати, важливу роль в справі стимулювання продуктивної праці відіграє додаткова, у формі різного роду доплат за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички, що носять в основному компенсаційний характер [9].

Рівень основної та додаткової заробітної плати дає формальну оцінку внеску працівника в кінцеві результати, старанності, професіоналізму,

кваліфікації, тому повинен зростати разом з ними. Але для того, щоб він став більш дієвим стимулюючим засобом, його необхідно доповнити другим, не менш важливим елементом економічної мотивації, - системою підсумкового винагорода.

Преміювання залежить від таких факторів, як: економія ресурсів, виняткові заслуги перед організацією, збільшення прибутку, різного роду наукові досягнення, успішне проведення заходів щодо запобігання виникненню тих чи інших проблем тощо.

Відзначимо, що для того, щоб премія виконувала свою роль, як дієвий стимулюючий фактор, її величина, як свого часу писав Ф. Тейлор, повинна становити не менше 30% основного заробітку. Ефективність преміювання зумовлюється, крім вище зазначеного, адекватним вибором системи показників, їх диференціацією (в залежності від ролі і характеру підрозділів), рівня посад; конкретністю, справедливістю, гнучкістю критеріїв оцінки досягнення працівників, орієнтацією кожного робітника на реальний внесок в кінцевий результат, ефективність і якість роботи, загальні підсумки діяльності організації.

Загальним принципом преміювання буде винагорода за будь-які, навіть незначні успіхи людей.

Матеріальні виплати, які використовуються в якості важелів для стимулювання, можуть бути, в залежності від конкретної ситуації і його мети, пропорційними і непропорційними досягнутими результатами. В другій ситуації застосовуються так звані акцентуючі та нівелюючі виплати, а можуть і штрафи. При акцентуванні вони ростуть швидше результату, а при нівелюванні - повільніше. На практиці існують найрізноманітніші їх комбінації.

Виходить, що в рамках такої системи негативного стимулювання нівелюються передовики і, навпаки, акцентуються відстаючі, що дає організації можливість підтягти їх до необхідного рівня. І навпаки, при позитивному стимулюванні відбувається навпаки - акцентуються передовики, що дозволяє вивести організацію на високі стандарти діяльності.

Останнім часом окрім заробітної плати і премій для співробітників комерційних організацій все більшого поширення набуває ще один вид грошової винагороди - участь в прибутках. Це відноситься, в першу чергу, до додаткового прибутку, коли до 75% якого може діставатися персоналу. Здійснюватися такі виплати можуть щомісяця, щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль. Для керівного складу з давніх форм практикуються бонуси, - великі одночасні виплати з прибутку 1-2 рази на рік, щоб зацікавлювати керівників в тому, щоб докладати всіх зусиль для її зростання.

Система грошових виплат в цілому повинна забезпечити для більшості працівників бажаний рівень доходу, якщо самі співробітники будуть сумлінно ставитись до роботи і виконання своїх професійних обов'язків. Коли працівники задоволені матеріальними винагородами, їх справедливим рівнем, то це завжди стимулює людей, підвищує їх ініціативу, формує в них прихильність до організації, залучає до неї нових співробітників.

Підсумовуючи те, що викладено вище, необхідно звернути увагу ще на непряму економічну мотивацію, тобто мотивації вільним часом.

Конкретними її формами є: скорочення робочого дня або збільшення відпустки, що будуть покликані компенсувати підвищені фізичні або/та нервово-емоційні витрати організму; плавний чи гнучкий графік для удосконалення режиму роботи у більш зручній для людини час, що дозволяє їй додатково займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу (такі форми ще не набули у вітчизняній практиці достатнього поширення) [9].

Підводячи підсумок можна виділити основні принципи, які використовуються для посилення мотиваційної функції оплати праці:

- відрядна оплата;
- індивідуальна оплата за результатами праці;
- оплата результатів групи;
- загальноорганізаційне стимулювання;
- оплата по заслугах;

- участь в прибутках і доходах організації [62].

3.2. Некономічні методи мотивації

До неекономічних методів мотивації відносяться організаційні та морально-психологічні [9, 16, 43, 44, 46].

Організаційні методи припускають, що працівники можуть бути залучені до участі в справах організації, тобто їм може надаватись право голосу при вирішенні ряду проблем, зазвичай соціального характеру.

Важливу роль може відіграти мотивація перспективою придбання нових знань, вмінь та навичок. Вона може зробити працівників більш незалежними, самостійними, надати їм впевненості у завтрашньому дні.

Мотивація, яка передбачає збагачення змісту праці, полягає в наданні людям змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи, що відповідає особистісним інтересам і схильностям, з можливою перспективою їх посадового і професійного зростання, а також може дозволити виявити їх творчі здібності, здійснювати контроль над умовами власної праці та наявними ресурсами [46].

Німецькі вчені В.Зігерт і Л.Ланг пропонують «критерії мотивуючої організації праці»:

- будь-яка діяльність повинна бути осмисленою;
- люди повинні відчувати радість від роботи, відповідальність за неї, особисту причетність до результатів, до роботи з іншими людьми, щоб їх дії були для когось конкретно важливі;
- кожна людина на своєму робочому місці хоче показати, на що вона здатна;
- кожен співробітник має бажання виразити себе в праці, пізнати себе в результатах, мати докази того, що він може щось зробити; і це може бути відображене в імені свого творця;
- необхідно знати точку зору людей на можливі покращення їх роботи;
- людям потрібно дати можливість відчути свою значимість;
- в досягненні мети, яку працівник собі поставив або в формуванні якої він взяв участь, він виявить більше енергії;

- добре працюють люди мають право на матеріальне і моральне визнання;
- співробітники повинні мати вільний доступ до всієї необхідної інформації, причому швидкий;
- рішення про зміну в роботі співробітників повинні прийматися при їхній участі та з опорою на їх знання та досвід;
- самоконтроль;
- співробітники повинні мати можливість купувати в процесі роботи нові знання;
- потрібно заохочувати ініціативу, а не вичавлювати зі співробітників піт;
- співробітники організації повинні мати повну інформацію про якість своєї праці;
- кожен повинен бути сам собі шефом [9].

Морально-психологічні методи мотивації містять такі основні компоненти:

1. Обов'язкове створення умов, у яких співробітники могли б відчувати професійну гордість за те, що можуть впоратися з дорученою роботою краще за інших, відчувати причетність до неї, відповідальність за її результати; усвідомлювали б цінність результатів роботи, конкретну їх важливість. Для того щоб робота приносила людям задоволення, потрібно, щоб завдання містило певну частку ризику і можливість домогтися певного успіху.

2. Забезпечення можливостей кожного на своєму робочому місці показати свої здібності, реалізувати себе у праці, довести, що він може добре щось зробити, тобто присутність виклику.

3. Визнання працівників, як правило, може бути особистим і публічним. Сутність визнання особистості полягає в тому, що працівники, що особливо відзначилися, згадуються у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, отримують право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь, персонально вітають адміністрацією з нагоди свят і сімейних дат тощо.

Сутність публічного визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників у багатотиражних газетах, що випускаються організаціями, на спеціальних стендах ("дошках Пошани"), нагородження особливо відзначилися людей почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги. Часто публічне визнання здійснюється не сама по собі, а супроводжується нагородженням преміями, цінними подарунками та ін.

4. Обов'язково постановка високих цілей, які будуть надихати людей на ефективність праці.

5. Уважне ставлення з боку керівництва та колег, атмосфера взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику і терпимості до помилок і невдач.

6. Рук кар'єрними сходами повинен об'єднувати всі розглянуті методи мотивації. Він дає більш високу заробітну плату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також завжди відображає визнання заслуг і авторитету особистості шляхом переведення в більш високу статусну групу (моральний мотив). Цей метод мотивації є внутрішньо обмеженим: в організації не так багато різних посад високого рівня, тим більше вільних; не всі люди здатні гарно керувати і не всі до цього прагнуть; просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку персоналу.

7. Необхідно слідувати, щоб похвала за будь-якими гідними діями виконавців (і навіть самими незначними результатами), що виконані ними, але обов'язково мають бути конкретними і сприяти досягненню цілей організації.

До похвали необхідно пред'являти такі вимоги, як дозованість, послідовність, регулярність, контрастність (необхідні перерви, бо при занадто частому використанні цього методу його дієвість послаблюється). Відсутність похвали, особливо за хорошу роботу, незаслужена або нещира похвала - демотивують, тому для підвищення її дієвості бажано мати об'єктивні критерії.

8. Протягом усієї роботи необхідне схвалення, якщо справа в необхідному напрямку. Завжди в таких випадках доречні такі слова: «правильно», «продовжуйте», «покажіть цей прийом колезі, потім мені розповісте, як це вдалося». Інколи до схвалення можна додавати рекомендації, навіть з критикою:

«тут і тут все виходить правильно, а в цій операції допускаєте помилку». В даному випадку можна схвалювати продуктивність, старанність і також рекомендувати інший засіб виконання роботи.

9. Специфічним моральним методом є критика. Критика, тобто негативна оцінка оточуючими недоліків і упущень в роботі, повинна бути, перш за все, конструктивною, стимулювати дії людини, спрямовані на їх усунення і вказувати на їх можливі варіанти.

До правил її здійснення належить: конфіденційність, доброзичливість, створювана за рахунок послаблення акценту на обвинуваченні, додавання елементів похвали, шанобливого ставлення до особистості людини, яку критикують; співпереживання працівнику, самокритики; висловлювання зауважень алегорично, завуальовано, в непрякій формі; аргументованість, відсутність категоричних вимог визнання помилок і правоти критикує; підкреслення можливості усунення недоліків і демонстрація готовності прийти на допомогу.

Будь-яка критика, за винятком явного зведення рахунків, повинна сприйматися як форма допомоги з боку в справі усунення недоліків, тому критиковані не можуть ображатися на неї. Їх завдання полягає в тому, щоб, визнавши наявні недоліки, постаратися витягти з критики користь і виправити наявні помилки.

10. Необхідно надавати підтримку працівникам, якщо вони сумніваються, не впевнені, не можуть визначитися з вибором цілей, завдань, способів поведінки і дії. У цей момент підтримка вкрай необхідна. Людина має особливу потребу в підтримці при освоєнні нової справи. Головною метою підтримки має бути усунення сумнівів, невпевненості, коливання. Визначені методи краще використовувати, якщо робітники перебувають в стані розгубленості, пригніченості в результаті тривалих невдач, поганого настрою, коли люди мають і необхідні знання, і вміння, а робота не виходить, не «клеїться» [9, 43, 44, 49].

Все ж найбільш оптимальним способом стимулювання діяльності буде поєднання як економічних, так і неекономічних методів. Мотивація - це комплексний процес, який не допускає виділити універсальний мотиватор.

Керівнику важливо пам'ятати, що:

- працівники продовжують здійснювати дії і приймати рішення, результати яких отримують винагороду;
- співробітники уникають дій, які караються;
- працівники поступово перестають проявляти активність і мотивацію, якщо їх дії не отримують винагороду і не караються.

Автор таких книг як «Мотивація трудової діяльності», «Мотивація і стимулювання персоналу», «Управління людськими ресурсами» та ін. С.А.Шапіро рекомендує дотримуватися правил, що дозволяють підвищити ефективність мотиваційних заходів в організації:

- похвала ефективніше осуду і неконструктивної критики;
- заохочення повинно бути відчутним і бажано негайним;
- непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж очікувані і прогнозовані;
- прояв постійної уваги з боку керівництва до працівника і членам його сім'ї;
- необхідно надавати працівника можливість відчувати себе переможцями;
- слід заохочувати працівників за досягнення проміжних цілей;
- бажано надавати працівникам можливості відчуття своєї самостійності і контролю за ситуацією;
- краще нагороджувати невеликими і частими заохоченнями найбільшу кількість працівників;
- в організації завжди має бути присутня розумна внутрішня конкуренція - дух змагання, що сприяє прогресу [62].

Висновки до III розділу

1. Розробка мотиваційної програми - один з потужних інструментів управління персоналом. Виділяють мотиваційні чинники, які можуть бути

самогенеруючими (внутрішніми) і створюватися менеджментом (зовнішні). При цьому використовують економічні і неекономічні способи стимулювання і мотивування праці.

2. Сутність економічних мотивів полягає в тому, що робітники певної установи в результаті виконання вимог організації, в якій вони працюють, отримують певні матеріальні вигоди для підвищення власного добробуту. Такі вигоди можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямими, що полегшують отримання прямих вигод (додатковий вільний час, що дозволяє заробити в іншому місці). До неекономічних методів мотивації відносяться організаційні та морально-психологічні.

3. Організаційні методи припускають деяке залучення працівників до участі в справах їх організації, підприємства. Тобто їм надається право голосувати при вирішенні ряду проблем (в основному соціального характеру).

4. Морально-психологічні методи мотивації містять такі елементи як професійна гордість, присутність виклику, можливість показати себе, визнання, постановка високих цілей, атмосфера взаємної поваги, просування по службі, похвала, підбадьорення, підтримка, критика і ін.

5. Найбільш оптимальним способом стимулювання діяльності є поєднання економічних і неекономічних методів. Мотивація - це комплексний процес, який не допускає виділити універсальний мотиватор.

РОЗДІЛ IV.

ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Фактори, що впливають на ефективність професійної діяльності

В ході науково-дослідної роботи було проведено два анкетування. Мета першого полягала у виявленні провідних чинників мотивації професійної діяльності персоналу, другого - діагностиці мотиваційної сфери колективу.

Перше опитування охопив 20 респондентів (20% чоловіків і 80% жінок), другий - 30 (13% чоловіків і 87% жінок), у віковій категорії від 18 до понад 60 років. Дослідження показало, що в ДЮСШ «Динамівець» працюють переважно молоді фахівці до 35 років (Додаток 3, пит. 14; Додаток 4, пит. 9). Більшість співробітників мають вищу або незакінчену вищу освіту. Така ситуація може говорити про наявність близьких інтересів серед співробітників клубу, дружніх взаємин, що позитивно відбивається на психологічному кліматі в колективі.

50% опитаних мають стаж роботи в даній організації до 3 років, 35% - від 3 до 5 років, 5% - від 5 до 10 років і 10% - понад 10% (Додаток 3, пит. 15). Ці показники свідчать про певну плинність кадрів, що в свою чергу може серйозно вплине на ефективність діяльності всієї організації.

Одним із завдань дослідження було вивчення факторів очікування і справедливості.

Співробітники очікують, що вони витрачають певні зусилля, знаючи, що тим самим будуть винагороджені. Винагорода має для кожного свою вартість.

У той же час має значення фактор справедливості, що передбачає суб'єктивне визначення працівником одержуваного винагороди до витраченим зусиллям.

Було запропоновано ряд питань, характерних факторів очікування (Додаток 3, пит. 1, 2, 3) і ряд питань - факторам справедливості (Додаток 3, пит. 4, 5, 6).

Дослідження показало, що частка чинників очікування персоналу ДЮСШ «Динамівець» досить висока.

На питання «Чи очікуєте Ви, що Ваша успішна робота приведе до бажаного результату» 85% опитаних дали позитивну відповідь, 5% - негативний і 10% висловили свою думку, відповідне позитивного варіанту відповіді (Додаток 3, пит. 1).

45% респондентів вважають, що отримані результати приведуть до очікуваних винагород, 35% з цим твердженням не згодні, 20% висловили свою думку, яке виявилось неоднозначним. Одні співробітники вважають, що отримані результати повинні привести до очікуваних винагород, інші - тільки сподіваються, а також було висловлено думку, що в даному клубі такого стану речей просто немає (Додаток 3, пит. 2), при чому для 50% опитаних цінність очікуваного винагороди висока (Додаток 3, пит. 3).

100% респондентів вважають себе здатними працівниками, але лише 50% впевнені в тому, що вони отримують винагороду справедливо щодо результатів їх роботи (Додаток 3, пит. 8, 9).

85% опитаних не інформовані про розмір отримуваної винагороди (заробітної плати) своїх колег (Додаток 3, пит. 4).

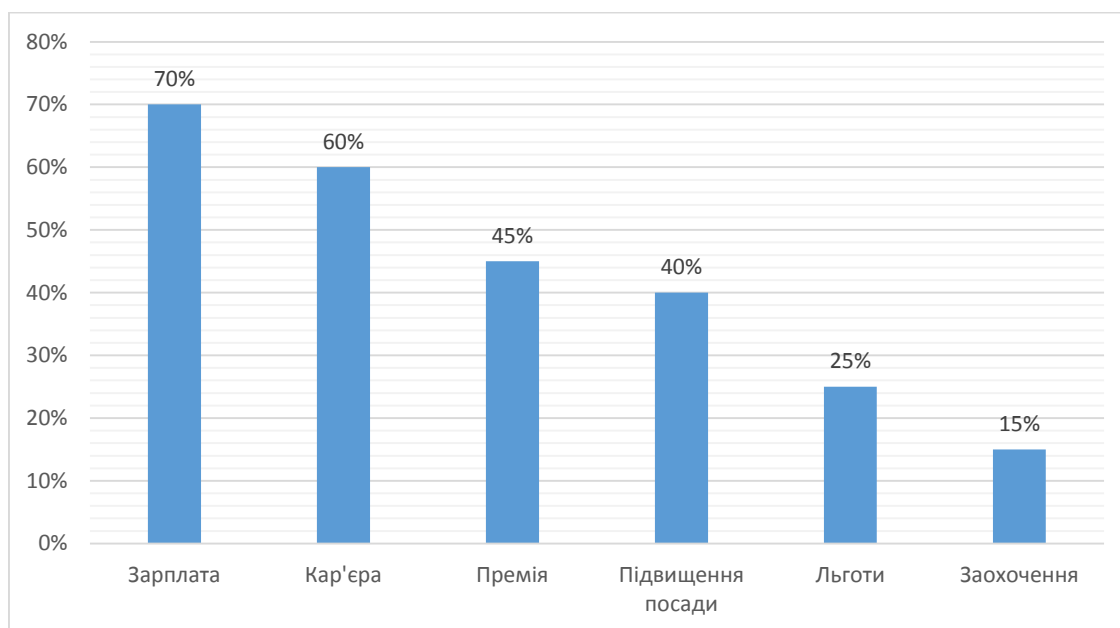
45% позитивно ставляться до вищої оплати праці колег, 30% - негативно, 25% - неоднозначно (Додаток 3, пит. 5).

Такий стан може призвести до погіршення соціально-психологічного клімату організації. Присутня певна незадоволеність оцінкою виконуваної роботи персоналом.

Дослідження виявило, що найбільш цінними винагородами для співробітників є (Додаток 3, пит. 6; мал. 4.1):

- заробітна плата (70%);
- можливість кар'єрного росту (60%);
- преміювання (45%);
- підвищення на посаді або окладі (40%).

Додаткові пільги (25%) і моральне заохочення (15%) не має великій мірі важливості.



Мал. 4.1. Орієнтація працівників на тип винагороди

Отже, для підвищення ефективності професійної діяльності керівництву слід акцентувати увагу на економічних методах мотивації і стимулювання праці.

Важливим фактором, що впливає на мотиваційні потреби працівників, є вік.

Молодий фахівець (до 35 років) мотивується умовами роботи, які сприятимуть його професійному самоствердженню і зростання. Працівник зацікавлений в підвищенні кваліфікації та навчанні. Він розуміє, що чим більше знає і вміє, тим більше буде затребуваний на ринку праці. Сильним мотиватором для нього є заробітна плата .

У віковому періоді 36-60 років фахівець зацікавлений в отриманні посадового статусу, відповідного його кваліфікації. Важливим мотивом є наявність серйозного соціального пакета (або пільг) [43].

В обох анкетах було запропоновано ряд факторів, що впливають на мотивацію трудової діяльності окремого співробітника, серед них: заробітна

плата, преміювання, надання додаткових пільг, моральне заохочення, можливість кар'єрного росту.

Аналіз даних, з урахуванням вікових категорій, показав наступні результати (Додаток 3, пит. 6, 14; Додаток 4 пит. 1, 9; рис. 4.2 (середні результати дослідження по 2-м анкетами)).

У віці 18-25 років найбільш значущими мотиваційними чинниками є заробітна плата (82,2%), можливість кар'єрного росту (68,3%), преміювання (27,9%). Менш значимими елементами мотивації визначені надання пільг та моральне заохочення (по 10,1%);

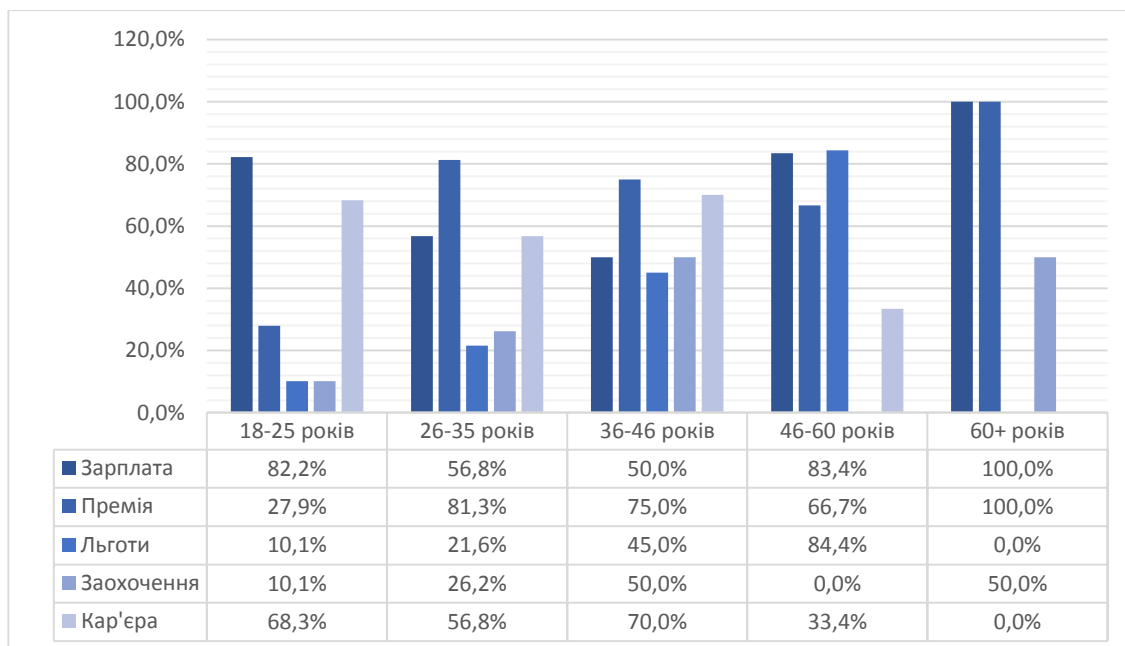
Вікова категорія 26-35 років характеризується подібними показниками: провідні позиції займають матеріальне заохочення (преміювання (81,3%), заробітна плата (56,8%)) та можливість кар'єрного росту (56,8%). Отримання пільг і моральне заохочення складають 21,6% і 26,2% відповідно.

Це багато в чому пояснюється потребами даної вікової групи. Молоді працівники зацікавлені в заробітку, оскільки саме в цей період свого життя вони будують сім'ю і потребують отримання незалежності [43].

Після 36 років матеріальна сторона не втрачає мотивуючих позицій (зарплата (50%), премія (75%)), проте, важливим для працівника також стає позитивне ставлення з боку керівництва (моральне заохочення (50%)), безумовно, не менш значущим буде надання певних пільг, що входять в соціальний пакет (50%). І, слід зауважити, що з віком цей критерій стає все більш значущим (83,4% в категорії 46-60 років), особливо якщо в нього будуть входити заходи з підтримки здоров'я (оплата обідів, медична страховка, оплата заняття спортом і т. п.).

Кар'єра, в даному віковому періоді, розглядається вже як початок визначення посадового статусу, відповідного кваліфікації фахівця і є найсильнішим мотиватором в даній групі (75%).

У певному віковому періоді працівника обрадує можливість передачі накопиченого професійного досвіду. Це, перш за все, стосується фахівців передпенсійного або пенсійного віку.

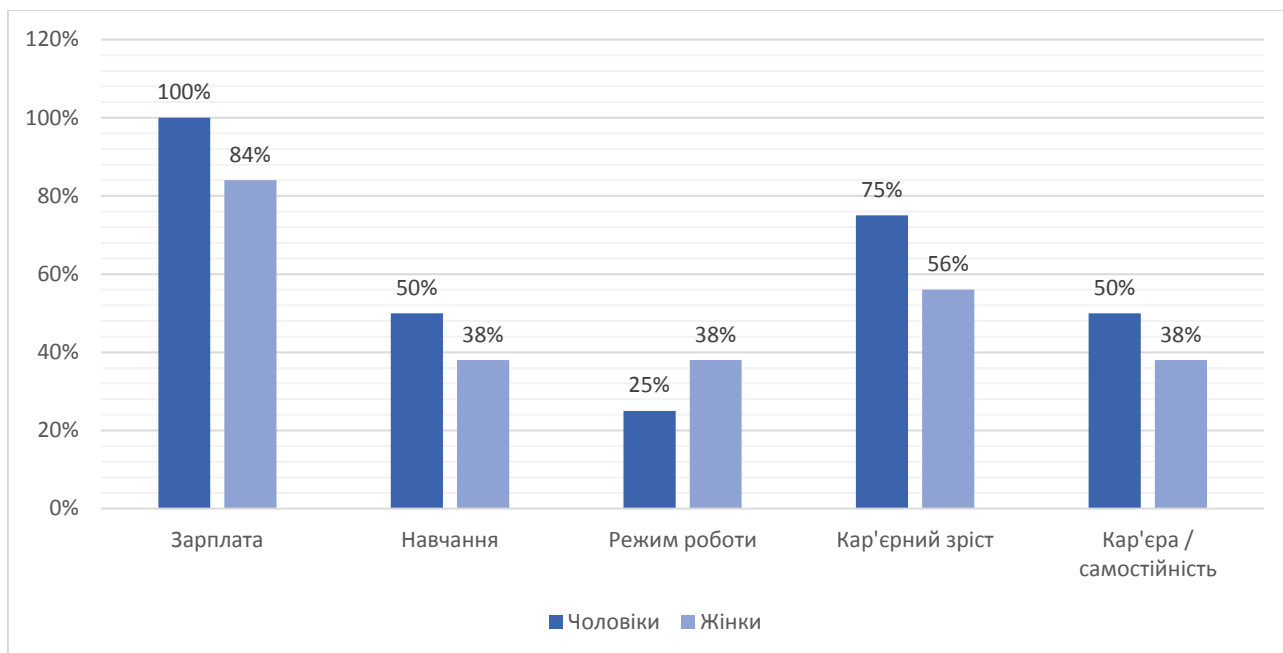


Мал. 4.2. Орієнтація працівників на тип винагороди з урахуванням вікового критерію

Стать як фактор мотивації. Вважається, що в професійній сфері статевої фактор не має провідного значення і, тим не менш, з певною ймовірністю, можна прогнозувати певні відмінності в мотивації чоловіків і жінок.

Молоді чоловіки і жінки віддадуть перевагу працювати в гетерохронній команді, переважно складається зі своїх однолітків. Таким чином, робота в команді колег свого віку матиме для них мотиваційний значення.

На мал. 4.3 показано співвідношення важливості мотиваційних складових для чоловіків і жінок. Було запропоновано оцінити наступні показники: заробітна плата; навчання (підвищення кваліфікації); режим роботи; ставлення з боку керівництва; перспектива зростання, кар'єра; самостійність у прийнятті рішень (Додаток 3, пит. 11, 13) .



Мал. 4.3. Співвідношення важливості потреб персоналу з урахуванням статевої приналежності.

Таким чином, чоловіки частіше зацікавлені в кар'єрі і заробітній платі, жінки - в стабільності, позитивній атмосфері і можливості дотримуватися своєчасне закінчення робочого дня.

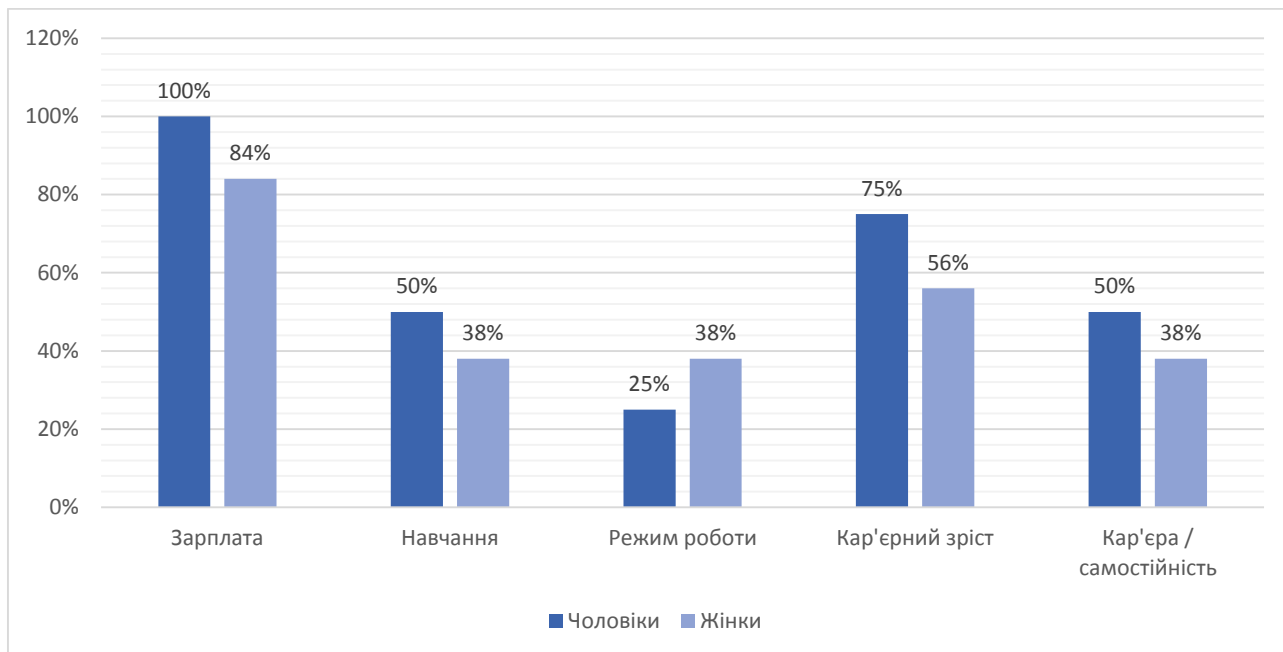
При побудові мотиваційної схеми організації слід враховувати вікові категорії і статеву приналежність працівників.

Ефективність діяльності багато в чому залежить від факторів, які впливають на неї. Вони можуть як підвищувати, так і знижувати її.

Було запропоновано проаналізувати за ступенем важливості (неважливо, важливо, дуже важливо) такі чинники, що підвищують ефективність роботи (Додаток 4, пит. 3) :

- а) визнання моєї роботи (похвала);
- б) матеріальну винагороду;
- в) психологічний клімат в колективі;
- г) можливість кар'єрного росту;
- д) привабливість змісту діяльності;
- г) інше.

Найбільш важливим критерієм ефективності діяльності виявився матеріальний фактор. Результати дослідження такі (мал. 4.4, Табл. 4.1). При побудові мотиваційної програми слід звернути увагу на категорії «важливо» і «дуже важливо».



Мал. 4.4. Фактори, що сприяють ефективності діяльності

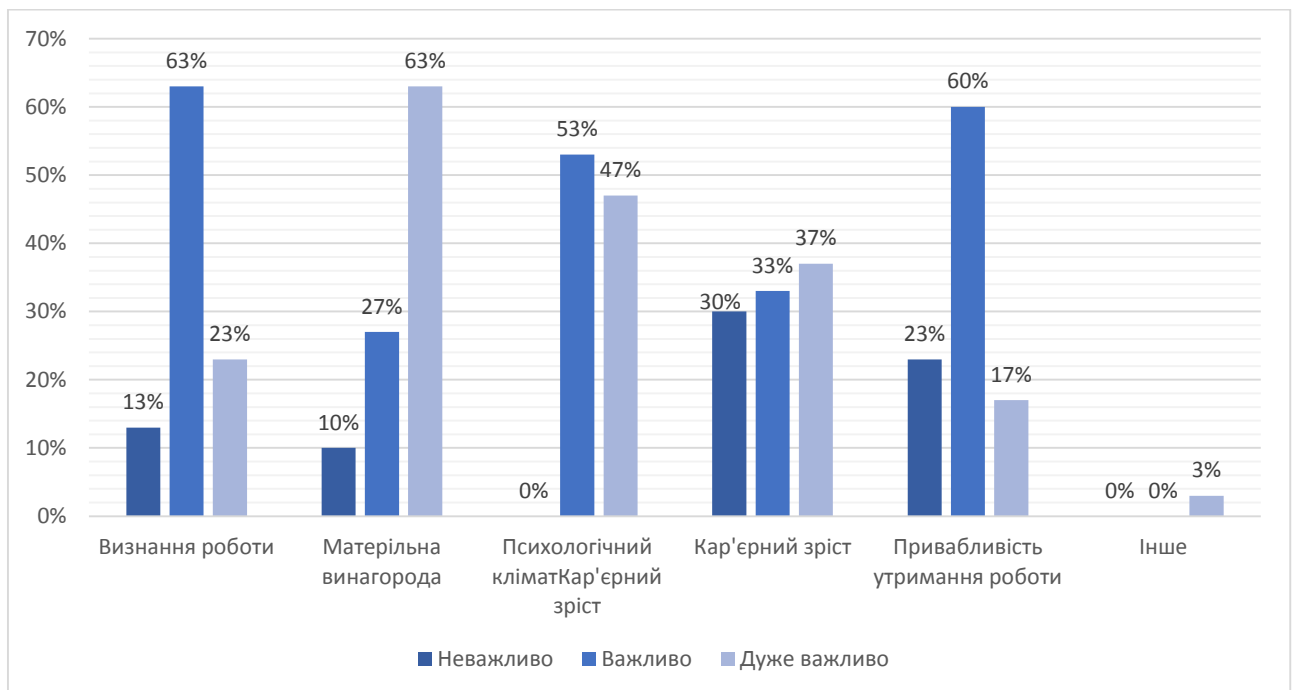
Табл. 4.1.

Фактори, що сприяють ефективності діяльності			
	неважливо	важливо	дуже важливо
визнання роботи	13%	63%	23%
матеріальну винагороду	10%	27%	63%
психологічний клімат	0%	53%	47%
кар'єрний ріст	30%	33%	37%
привабливість змісту роботи	23%	60%	17%
інше (професіоналізм)	0%	0%	3%

При побудові мотиваційної програми слід звернути увагу на категорії «важливо» і «дуже важливо».

Було також запропоновано оцінити ряд факторів, що знижують ефективність діяльності (Додаток 4, пит. 5) . Серед них:

- а) невизнання моєї роботи з боку керівництва;
- б) недостатня зарплата;
- в) особисті проблеми;
- г) відсутність кар'єрного росту;
- д) конфлікти з колегами;
- е) інше.



Мал. 4.5. Фактори, що знижують ефективність роботи

В результаті 70% опитаних будуть відчувати почуття незадоволеності від недостатньої заробітної плати, невизнання роботи з боку керівництва знизить ефективність у 53% опитаних, конфлікти з колегами - у 37%, відсутність кар'єрного росту - у 30%, особисті проблеми вплинуть на 17%. 10% опитаних запропонували свій варіант. Так на ефективність їх роботи вплине відсутність підвищення професійної майстерності, а також відсутність ранкової кави.

Результати дослідження представлені на мал. 4.5.

Для мотивації немає якогось єдиного кращого способу. Те, що ефективно для мотивації одних людей, виявляється абсолютно неважливим для інших.

Відомо, що потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, отже керівництво повинно створювати такі ситуації, які б дозволили людям відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби у вигляді певного типу поведінки, що приводить до досягнення цілей організації. У всіх випадках знання дійсних мотивів поведінки працівника допоможе уникнути втрати хорошого фахівця, попередити можливий конфлікт в колективі.

В ході науково-дослідної роботи було виділено основні «робочі» потреби працівників (Додаток 3, пит. 10):

- стабільна оплата праці (75%);
- самостійність в роботі (45%);
- справедлива оцінка праці (40%);
- перспектива кар'єрного росту (35%);
- можливість підвищення професійного досвіду (30%);
- вільний графік (25%);
- стабільна робота без загрози звільнення (20%);
- можливість прояву своїх конкурентних переваг (здібностей) (15%).

Мотиви та їх формування, все різноманіття потреб, установки, потенціал особистості, так чи інакше, служать першим кроком в розробці мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм - це така комплексна система застосовуваних інструментів і способів впливу на працюючий персонал, що забезпечує досягнення цілей мотиваційної політики [62].

Мотиваційний механізм завжди повинен врахувати різні особливості персоналу, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників, тобто з урахуванням мотиваційної сфери особистості і всього колективу.

4.2. Мотиваційна сфера особистості

Мотиваційна сфера особистості - це ієрархічна система мотивів особистості, структура якої дуже складна [23, 43, 46]. При цьому мотивація вибудовується в певну ієрархію не тільки всередині кожного виду діяльності, а й відбувається ранжування мотивації різних видів діяльності.

Під широтою мотиваційної сфери розуміється якісна розмаїтість мотиваційних чинників. Мотиваційна сфера у людини вважається тим більш розвиненою, чим більше у неї різноманітних мотивів, потреб, інтересів і цілей тощо.

Ієрархічність мотиваційної сфери - це відображення в свідомості людини значущості тієї чи іншої потреби, мотиваційної установки, інших мотиваційних диспозицій, відповідно до чого одні мають домінуюче знання при формуванні мотиву, а інші - підлегле, другорядне; одні використовуються частіше, інші - рідше.

Ієрархія мотивів не є абсолютно стабільним мотиваційним комплексом, вона змінюється з часом і віком (в залежності від обставин і впливу людей).

Мотиваційна сфера, як і інші структурні утворення особистості, проявляється у великій кількості якостей, складових загальну структуру особистості.

У мотиваційно-потребовій сфері існують три види спрямованості особистості : особиста, колективна і ділова. Можливе переважання однієї з них виявляється в відповідає цій спрямованості групі якостей.

Спрямованість особистості визначає характеристику основних інтересів, потреб, прагнень людини.

Спрямованість особистості в мотиваційному процесі притягує до себе і направляє активність людини, тобто в якійсь мірі полегшує прийняття рішення про дії в даній ситуації.

Спрямованість визначає домінуючий мотив поведінки.

Таким чином, для побудови ефективної мотиваційної політики важливо виявити загальну спрямованість колективу.

З цією метою були використані елементи методики В.Е.Мільмана, яка дозволяє виявити деякі стійкі тенденції особистості: загальну і творчу активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту і соціального статусу та ін. На підставі отриманих даних складається судження про робочу (діловий) і житейській спрямованості особистості [2, 23].

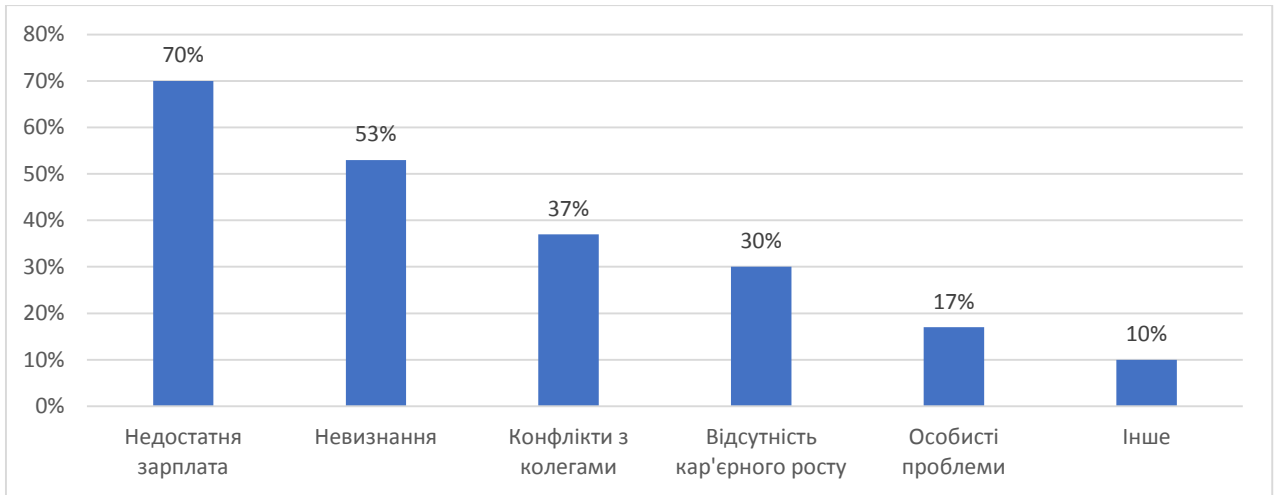
В ході дослідження було запропоновано ряд питань, які відповідають певним шкалами: Ж - мотивація підтримки життєдіяльності; К - мотиви комфорту; З - статусно-престижна мотивація; Про - мотивація спілкування; Д - мотивація загальної активності; ДР - мотиви творчої, розвиваючої активності; ОД - мотиви соціальної корисності .

Шкали Ж, К, С характеризують Гуртожиткові спрямованість, шкали Д, ДР, ОД - робочу (ділову) спрямованість. Шкала О не впливає на тип профілю, однак, відноситься до житейській спрямованості і визначає мотивацію спілкування.

Дане дослідження дозволяє побудувати мотиваційний профіль колективу.

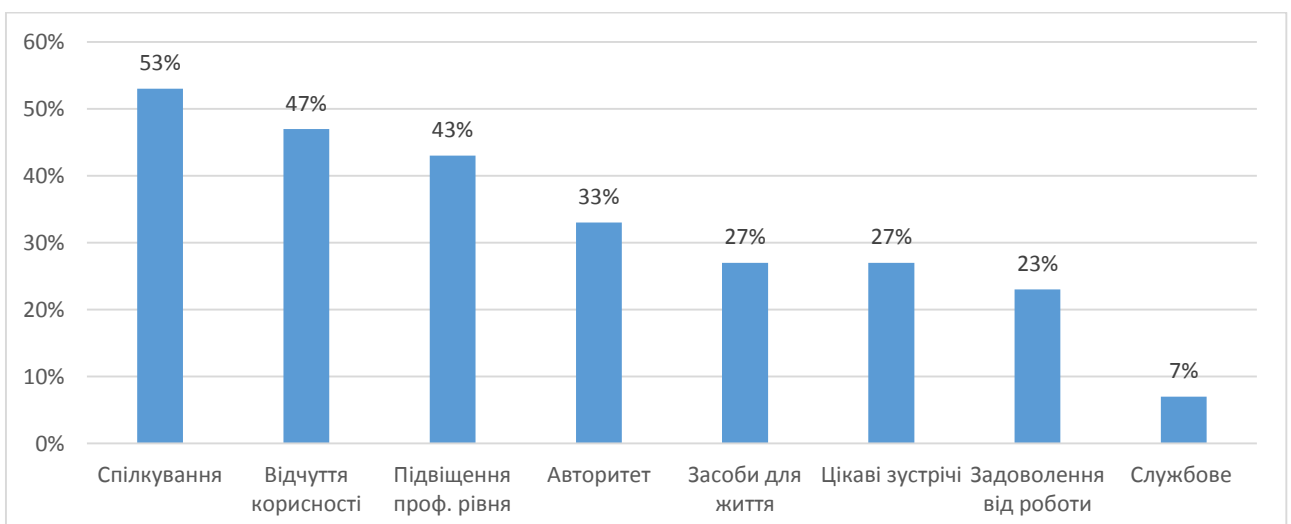
Було запропоновано ряд суджень, що відображають задоволеність певних мотиваційних потреб, найбільш важливих для окремого співробітника, тобто які шкали задовольняє має робота, а також оцінювався ступінь задоволеності соціальною позицією людини в даний момент часу, тобто на даній роботі (Додаток 4, пит 2) .

Аналіз даних показав (мал. 4.6) , що 53% опитаних згодні з тим, що мають цікаву роботу, 43% відчують почуття корисності для інших, повагу і визнання колег (начальства) мають 40% опитаних, також 40% задоволені умовами свого життя, високий професійний рівень відчують 30% і, нарешті, матеріальне благополуччя в даний відрізок життя мають 27% респондентів.



Мал. 4.6. Ступінь задоволеність соціальною позицією

Для 63% опитаних дана робота дає спілкування з людьми і дружнє ставлення, 47% - відчують почуття своєї корисності, для 43% опитаних робота дає можливість підвищити свій професійний рівень, 33% відчують авторитет і повагу оточуючих, 27% опитаних дана робота дає достатні матеріальні засоби для життя, а також цікаві зустрічі і бесіди, 23% опитаних мають почуття задоволення безпосередньо від самої роботи і лише 7% задовольняють свою потребу в просуванні по службі (Додаток 4, пит. 4; рис. 4.7).



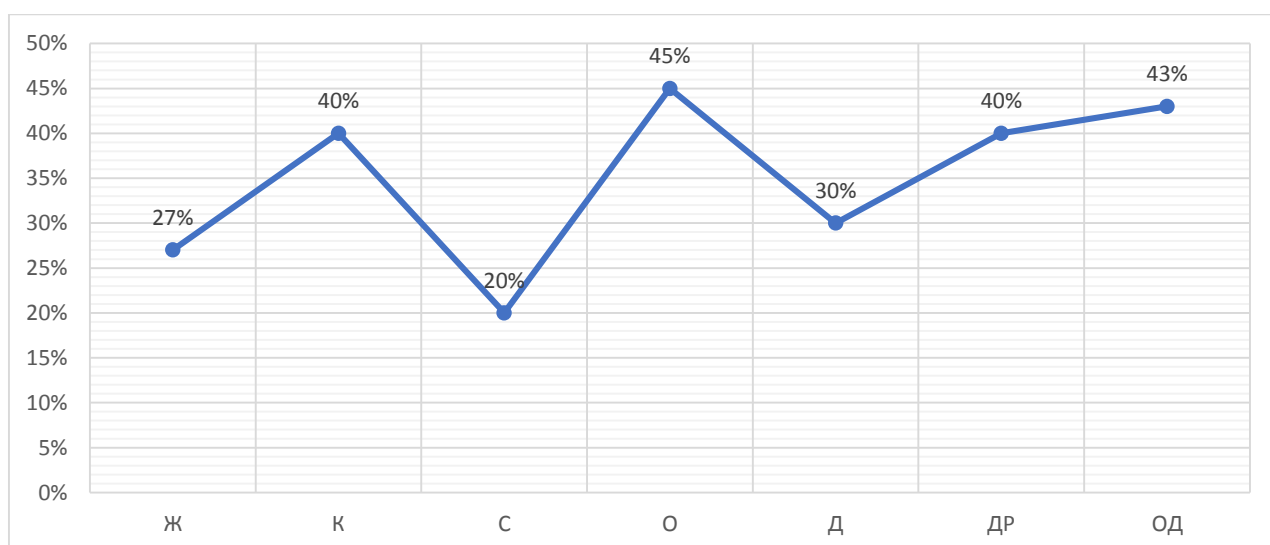
Мал. 4.7. Ступінь задоволеності роботою

Сумарні діагностичні оцінки відносяться до мотиваційним шкалами[*], які відповідають мотиваційному профілю.

Мотивація підтримки життєдіяльності (Ж) склала 27% (пит. 2а, 4а); мотиви комфорту (К) - 40% (пит. 2е); статусно-престижна мотивація (С) - 20% (пит. 4в, 4з); мотивація спілкування (О) - 45% (пит. 4б, 4г); мотивація загальної активності (Д) - 30% (2д); мотиви творчої, розвиваючої активності (ДР) - 40% (2б, 4д, 4ж); мотиви соціальної корисності (ОД) - 43% (2в, 2г, 4-е) (мал. 4.8).

Середній коефіцієнт життєвській спрямованості становить 29%, робочої - 33%.

Різниця невелика, проте, можна зробити висновки, що загальна спрямованість колективу спрямована все ж на розвиток, досягнення, розширення предметної і соціальної сфери діяльності. Ці установки можна розглядати як прояви якісного своєрідності загального мотиваційного профілю в специфічних умовах здійснення професійної діяльності. Це хороша тенденція, оскільки відзначається прагнення колективу до професійного розвитку, але, для побудови ефективної мотиваційної політики слід враховувати всі фактори, роблячи акцент саме на професійному зростанні.



Мал. 4.8. Шкали мотиваційного профілю

Ще одним завданням дослідження було визначення мотиваційної орієнтації працівників на процес праці, або на матеріальний фактор.

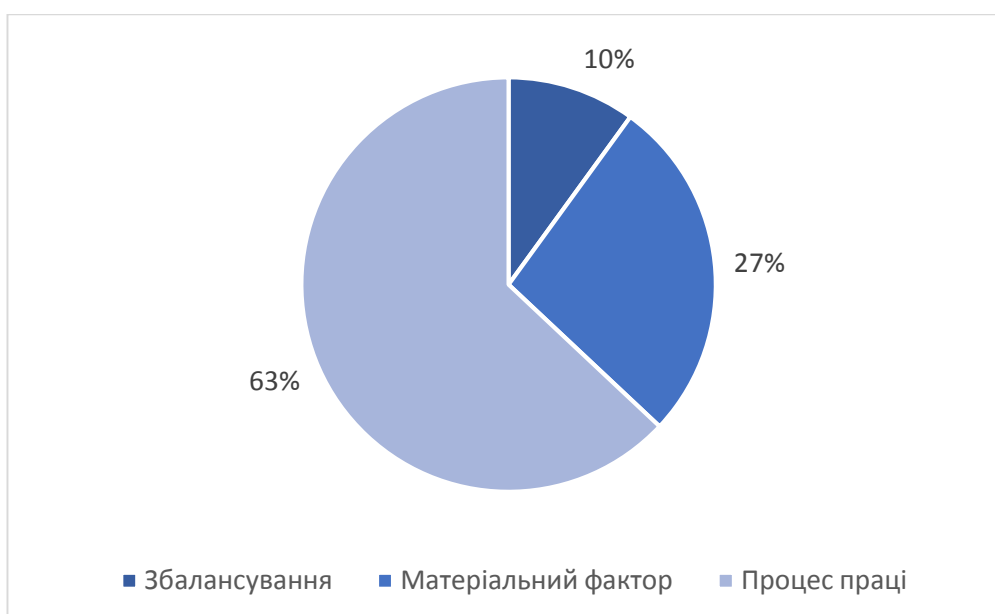
З цією метою була використана методика О.Ф.Потьомкіної «Виявлення установок« праця-гроші »».

Як стверджує А. Н. Леонтьєв, гроші не задовольняють потреби безпосередньо, а, на його думку, лише служать для придбання предметів задоволення потреб. Робота для заробляння грошей збуджується наміром, але при цьому у людини може бути відсутнім бажання (потреба) працювати. Наміри базуються на розумінні необхідності, що повинно бути.

Однак, знаючи орієнтацію працівника, можна створити таку мотиваційну середу, яка б з максимальною можливістю відповідала потреби працівника, і, як наслідок, давала позитивний результат його діяльності.

В ході дослідження було запропоновано 20 тверджень, з якими слід було або погодитися, або ні. Один блок питань характеризував орієнтацію на працю, інший - на гроші (Додаток 4, пит. 6) .

В результаті 63% опитаних мотивуються в своїй ефективній діяльності змістовністю і суспільною значимістю праці, 27% - орієнтуються на оплату праці та інші матеріальні цінності, а у 10% - значимість різних цінностей збалансована (мал. 4.9) .



Мал. 4.9. Виявлення установки «праця-гроші»

Таким чином, просто напрошується висновок, що не завжди можна змотивувати працівника матеріальними благами, існують і інші, більш «високі» потреби, що вимагають задоволення, і, з іншого боку, можна настільки змінити змістовність праці, що він сам стане привабливим мотивуючим фактором для його виконавця.

Висновки до IV розділу

1. На ефективність роботи персоналу впливає безліч факторів, причому, одні діють гнітюче, інші сприяють успішності реалізації професійної діяльності. Дослідження показало, що вирішальним фактором для співробітників ДЮСШ «Динамівець» є матеріальна винагорода, від якого буде залежати як підвищення, так і зниження ефективності діяльності. Також мають значення визнання роботи з боку начальства, психологічний клімат в колективі, кар'єрний ріст, привабливість змісту роботи.

Важливе значення мають фактори очікування і справедливості. Співробітники очікують, що вони витрачають певні зусилля, знаючи, що тим самим будуть винагороджені. У той же час має значення фактор справедливості, що передбачає суб'єктивне визначення працівником одержуваного винагороди до витраченим зусиллям.

2. Статеві та вікові відмінності багато в чому зумовлюють особливості мотиваційних потреб. Молодий фахівець мотивується умовами роботи, які сприятимуть його професійному самоствердженню і зростання, він зацікавлений в заробітку, оскільки прагне до матеріальної незалежності. З віком потреби змінюються. Зрілість вимагає статусності, що відповідає її кваліфікації.

Гендерні особливості мотивації виражаються в тому, що чоловіки частіше зацікавлені в кар'єрі і заробітній платі, жінки - в стабільності, позитивній атмосфері і можливості дотримуватися своєчасне закінчення робочого дня.

3. Механізм мотивації повинен базуватись на урахуванні особливостей персоналу, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні

орієнтації працівників, тобто з урахуванням мотиваційної сфери особистості і всього колективу. Дослідження показало, що загальна спрямованість колективу ДЮСШ «Динамівець» спрямована на розвиток, досягнення, розширення предметної і соціальної сфери діяльності. Для побудови ефективної мотиваційної політики слід враховувати всі фактори, роблячи акцент саме на професійному зростанні.

4. Знаючи орієнтацію працівника, можна створити таку мотиваційну середовище, яке б з максимальною можливістю відповідала його потребам, і, як наслідок, давала позитивний результат його діяльності. Гроші не для всіх є найголовнішим в роботі, змістовність праці набагато частіше привертає працівника. Система мотивації повинна будуватися як на матеріальній, так і на нематеріальній складовій.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

З метою оптимізації процесу управління, на підставі результатів дослідження, пропонуються наступні рекомендації:

1. Керівництву ДЮСШ «Динамівець» необхідно звернути увагу на справедливу винагороду працівників відповідно до їх внеску в колективний процес праці, а також вносити елемент творчості в зміст діяльності, що дозволить працівникові в деякій мірі отримувати задоволення від отриманих результатів.

2. Керівництву ДЮСШ «Динамівець» рекомендується створювати такі умови праці, які сприяли б працівнику проявляти себе, з урахуванням можливого професійного і кар'єрного зростання (додаткові управлінські посади, розумна внутрішня конкуренція - дух змагання і т.п.).

3. Керівництву фізкультурно-спортивних організацій слід звернути увагу на побудову мотиваційної політики, відповідної сучасним формам і методам стимулювання праці, а саме використовувати сукупність матеріальних і позаекономічних складових.

4. Міністерству України сім'ї, молоді та спорту рекомендується проводити обов'язкові програми-тренінги для управлінських кадрів, в т.ч. вищої ланки, державних і недержавних організацій сфери фізичної культури і спорту.

ВИСНОВКИ

Аналіз і узагальнення теоретичної бази з даної проблематики, а також результати дослідження дозволяють зробити ряд висновків:

1. Мотивація праці - це комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці робітника, з одного боку, та це процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань в обраній ними роботі, здійснюваний в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями і завданнями підприємства, з іншого.

Сутність мотивації полягає в тому, щоб персонал виконував роботу відповідно до делегованих йому правами і обов'язками, погодившись з прийнятими управлінськими рішеннями.

З точки зору мотиваційного процесу працівників, головне завдання - це зробити працівників не стільки володарями засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили.

2. Сьогодні є колосальна кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, причому діапазон їх стає дедалі більше.

Розробка мотиваційної програми - один з потужних інструментів управління персоналом. Найбільш ефективною вважається така система мотивації, при якій відповідно до можливостей організації і потребами співробітників розроблені і реалізуються різноманітні форми мотивації і стимулювання. Така система повинна складатися не тільки з грошової, фінансової частини, але з позаекономічної, нематеріальної складової. Остання не вимагає від організації серйозних фінансових вкладень, але приносить цілком відчутні результати.

3. Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивів. З метою ефективною мотивації співробітників необхідно враховувати, які потреби для них є домінуючими, а які - фоновими.

В ході дослідження було виявлено, що основними «робочими» потребами персоналу ДЮСШ «Динамівець» є: стабільна оплата праці (75%); самостійність

в роботі (45%); справедлива оцінка праці (40%); перспектива кар'єрного росту (35%); можливість підвищення професійного досвіду (30%) та ін.

На зниження ефективності праці будуть впливати такі фактори, як недостатня заробітна плата (70%), невизнання роботи з боку керівництва (53%), конфлікти з колегами (37%), відсутність кар'єрного росту (30%), особисті проблеми (17%) та ін.

Проводячи діагностику мотивації трудової діяльності персоналу ДЮСШ «Динамівець» було виявлено, що загальна спрямованість колективу спрямована на розвиток, досягнення, розширення предметної і соціальної сфери діяльності, орієнтована на привабливість змісту роботи. З урахуванням професійних амбіцій молодих фахівців клубу (а саме ця вікова категорія є найбільш чисельною) такий потенціал може стати потужним механізмом розвитку всієї організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. - М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 344.
2. Бадулина Ж.В. Осознание мотивов выбора трудовой деятельности как фактор построения плана профессиональной карьеры // http://relay.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990201_West_soc_2004_1.
3. Баландин В.А., Зуев И.А., Фролова Н.Д., Чуб А.А. Мотивационно-потребностная сфера участников рекреационно-развлекательных мероприятий в

условиях города // Теория и практика физической культуры. – 2005. - №2. – С. 52-53.

4. Бандурка А.М. и др. Психология управления/ А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Землянская. – Харьков, Симферополь: Фортуна-пресс, 1998.– 464 с.

5. Большаков А. Менеджмент: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000.– 160 с.

6. Бурега В.В. Социально-адекватный менеджмент. В поисках новой парадигмы: Монография.– Киев: Академия, 2001.– 272 с.

7. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М., 1990.

8. Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник для студ. вищ. навчальних закладів.- 2-е вид., випр. та доп.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 372 с.

9. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада ЛТД, 1996 – 384 с.

10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вузу. – Київ: Кондор, 2002.– 654 с.

11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М., 1995.

12. Геберт Д., Розенштиль Л. Организационная психология. Человек и организация: Пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2006. – 624 с.

13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов экономических специальностей вузов. – 3-е изд.– М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.– 502 с.

14. Годфруа Ж. Что такое психология. – М., 1992. – Т. 1.

15. Джидарьян И.А. Эстетическая потребность. – М., 1976.

16. Ермаков А. Практика построения сбалансированной мотивационной программы для компании // Управление персоналом. – 2006. - №5. – С. 76-79.

17. Жданова О.М., Меховська Л.Я. Робота з персоналом як складова системи управління фізкультурними організаціями // Физическое воспитание студентов творческих специальностей: Сб. науч. тр. – Харьков, 1998. - №2. – С. 24-25.

18. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент. - Мю: Сов. спорт, 1999.- 524 с.

19. Заводський Й., Червінська Л. Фактори мотивації персоналу в менеджменті // Економіка України. – 1999. - №9. – С. 53-59.
20. Здутов А.О. Формування мотиваційного потенціалу як складова сучасної психологічної підготовки менеджера // Теоретико-методические проблемы

психологической подготовки менеджеров: Сб. научн. тр. – Киев, 2000. – С. 98-100.

21. Зуев В.У. Командный менеджмент в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. – 2005. - №8. – С. 49-52.

22. Иванников В.А. Формирование побуждения к действию // Вопросы психологии. – 1985. - №3.

23. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.- Санкт-Петербург: Питер, 2002.- 512 с.: ил.- (Мастера психологии).

24. Колпаков В. Стратегическое мышление в сфере управления // Персонал. – 2001. - №11. – С. 41-44.

25. Колпаков В.М. Методы управления: Учебное пособие.– 2-е изд., испр. и доп.– Киев: МАУП, 2003.– 368 с.

26. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. - Київ: Знання, 1999.- 558 с.

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - Київ: Академвидав, 2003. - 416 с. - (Альма-матер).

28. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1975.

29. Леонтьев А.Н. Жизненный мир человека и проблема потребностей // Психологический журнал. – 1992. - №2.

30. Магомед-Эминов М.Ш. Трансформация личности. – М., 1998.

31. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – С. 99.

32. Материалы IV Всесоюзного съезда общества психологов. - Тбилиси: Мецниереба, 1971. – С. 436.

33. Медведєв Ю. Фінансові стимули як економічна категорія // Економіка України. – 2002. - №4. – С. 64-69.

34. Мескон М.Х., Альберт М.А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

35. Морозова И.Н. HR-менеджмент: Справочник менеджера по персоналу. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 256 с.: ил. – (Профессиональное мастерство).

36. Мотивация профессиональной деятельности [Методика К.Земфир в модификации А.А.Реапе] // Персонал. – 2002. - №12. – 78-79.
37. Мудрик В.И., Куделко В.Э. Анализ проблемной ситуации развития культуры управления физкультурно-спортивной деятельности // Слобожанський науково-спортивний вісник: Зб. наук. ст. – Х., 2003. – Вип. 6. – С. 149-151.
38. Немов Р.С. Психология: Учебник для студ. высш. учеб. заведений: В 3-х кн., кн. 1: Общие основы психологии. – 4-е изд., М.: ВЛАДОС, 2001 – 688 с.
39. Пилюян Р.А. Мотивация спортивной деятельности. – М., 1984.
40. Платонов К.К. Структура и развитие личности. – М., 1986.
41. Подольчак Н. R-теория мотивации и развитие системы менеджмента организаций // Персонал. – 2004. - №10. С. 74-80.
42. Расип М.С. Пути оптимизации управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. – 2002. - №1. – С. 56-59.
43. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.: ил.
44. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003.
45. Свистунов С.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Киев, 2002.- 100 с.
46. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – Киев: МАУП, 2001. – 168 с.: ил.
47. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - Київ: Академвидав, 2006.- 464 с.- (Альма-матер).
48. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Методология и методы социологических исследований / МАУП. – Киев, 2000. – 304 с.
49. Сыроватко А. Теория мотивации персонала // Персонал. – 2003. - №10. – С. 76-78.
50. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000.

51. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебное пособие. – Киев, 1988. – 136 с.

52. Управление организацией: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"/ Ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцев,

Н.А.Саломатин.- 3-е изд., перераб. и доп.- Москва: ИНФРА-М, 2005.- 716 с.- (Высшее образование).

53. Управление персоналом организации: Ученик / Под ред. А.Я.Кибанова. – М., 1997.

54. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Мотивационный менеджмент. – М.: ТЕИС, 2004. – 236 с.

55. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник.- Київ: Академвидав, 2005.- 608 с.

56. Черник В. Как эффективно демотивировать персонал // Управление персоналом. – 2006. - №5. – С. 24-25.

57. Чеховська Л. Аспекти технології управління персоналом у фізкультурних організаціях // Молода спортивна наука України: Зб. наук. ст. – Львів., 2000. – Вип. 4. – С. 72-75.

58. Чеховська Л. Методика аналізу та оцінки технології управління персоналом фізкультурних організацій // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: Зб. наук. пр. – Х., 2001. – С. 53-58.

59. Чеховська Л. Методичні матеріали з питань управління персоналом для доповнення лекційного курсу «Управління діяльністю спортивних організацій» / ЛДІФК. – Львів, 2001. -26 с.

60. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982.

61. Шан Дан. Діагностика рівня управлінських навичок керівників фізкультурних організацій // Молода спортивна наука України: Зб. наук. ст. – Львів., 2000. – Вип. 4. – С. 69-72.

62. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2006. – 224 с.

63. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособ.- Киев: МАУП, 2002.- 832 с.

64. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 5-е изд., стереотип.– Киев: МАУП, 2004.– 280 с.:ил.

65. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Монография.– Киев: МАУП, 2000.– 576 с.
66. Medsen K.B. Modern Theories of Motivation. – Copenhagen: Verl. Psychol., 1959.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анкета

Шановний співробітник ДЮСШ «Динамівець»!

З метою підвищення ефективності функціонування Вашої організації просимо відповісти на питання, запропоновані в даній анкеті. Відзначте, або підкресліть, найбільш близьке Вам твердження.

Ваші відповіді залишаться анонімні.

1. Чи очікуєте Ви, що Ваша успішна робота приведе до бажаного результату

- а) так
- б) немає
- в) інше _____

2. Чи вважаєте Ви, що отримані результати приведуть до очікуваних винагород

- а) так
- б) немає
- в) інше _____

3. Яку цінність представляє для Вас очікуване винагороду

а) високу

б) низьку

в) інше _____

4. Чи відомий Вам розмір винагороди (заробітної плати) Ваших колег, одержуваний за роботу, аналогічну тій, яку виконуєте Ви

а) так

б) немає

в) інше _____

5. Ваша реакція на зведенні про більш високій оплаті праці за аналогічну роботу в Вашому підрозділі або в іншому

а) позитивна

б) негативна

в) інше _____

6. Які типи винагороди найбільш цінні для Вас

а) заробітна плата

б) премії

в) додаткові пільги

г) моральне заохочення

д) підвищення на посаді або окладі

е) можливість кар'єрного росту

ж) інше _____

7. Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля на виконання роботи високі

а) так

б) немає

в) інше _____

8. Чи вважаєте Ви себе здібним працівником

а) так

б) немає

в) інше _____

9. Упевнені Ви, що отримується Вами винагороду справедливо щодо результатів Вашої роботи

- а) так
- б) немає
- в) інше _____

10 . Виберіть «робочі» потреби, найбільш значущі для Вас (не більш 3)

- а) самостійність в роботі
- б) стабільна оплата праці
- в) стабільна робота без загрози звільнення
- г) можливість підвищення професійного досвіду
- д) справедлива оцінка праці
- е) можливість прояву своїх конкурентних переваг (здібностей)
- є) перспектива кар'єрного росту
- ж) вільний графік

11 . Виберіть компоненти, найбільш важливі для Вас в реалізації професійної діяльності

- а) заробітна плата
- б) навчання (підвищення кваліфікації)
- в) режим роботи
- г) відношення з боку керівництва
- д) перспектива зростання, кар'єра
- е) самостійність в ухваленні рішень
- ж) інше _____

12. Освіта

- а) середнє
- б) середню спеціальну, або базова вища
- в) вища

в) післядипломна

13. Пол

а) чоловічий

б) жіночий

14. Вік

а) 18-25

б) 26-35

в) 36-45

г) 46-60

д) понад 60

15. Стаж роботи на даному підприємстві

а) до 3 років

б) від 3 до 5 років

в) від 5 до 10 років

г) понад 10 років

Дякуємо за співпрацю!

Додаток 2

Анкета

Шановний співробітник ДЮСШ «Динамівець»!

З метою підвищення ефективності функціонування Вашої організації просимо відповісти на питання, запропоновані в даній анкеті. Відзначте, або підкресліть найбільш близьке Вам твердження, додаткові методичні вказівки міститися за питанням. Ваші відповіді залишаться анонімні.

1. Найбільш цінні для мене такі винагороди (не більше 3) :

- а) заробітна плата;
- б) премії;
- в) додаткові пільги;
- г) моральне заохочення;
- д) можливість кар'єрного росту;
- е) інше _____

2. В даний час я маю (відзначте ті твердження, які відповідають Вам) :

- а) матеріальне благополуччя;
- б) цікаву роботу;
- в) повага і визнання колег (начальства);
- г) почуття корисності для інших;
- д) високий професійний рівень;
- е) хороші умови життя.

3. На ефективність (підвищення) моєї роботи впливає (оцініть за ступенем важливості - поставте позначку у відповідній колонці):

	неважливо	важливо	дуже важливо
А) визнання моєї роботи (похвала)			
б) матеріальну винагороду			
в) психологічний клімат в колективі			
г) можливість кар'єрного росту			
д) привабливість змісту діяльності			
е) інше _____			

4. Моя робота дає мені перш за все:

- а) достатні матеріальні засоби для життя;
- б) спілкування з людьми, дружні відносини;
- в) авторитет і повагу оточуючих;
- г) цікаві зустрічі і бесіди;
- д) задоволення безпосередньо від самої роботи;
- е) почуття своєї корисності;
- ж) можливість підвищувати свій професійний рівень;
- з) можливість службового просування.

5. Найбільше на зниження ефективності моєї роботи впливає (не більше 3) :

- а) невизнання моєї роботи з боку керівництва;
- б) недостатня зарплата;
- в) особисті проблеми;
- г) відсутність кар'єрного росту;
- д) конфлікти з колегами;
- е) інше _____

2. Відзначте затвердження з якими Ви згодні («+» - так, «-» - немає):

1.	Найголовніше в житті - бути майстром своєї справи	
2.	Люди, які не вміють заробляти гроші не варті поваги	
3.	Творча праця є для Вас найвищим насолодою	
4.	Ваші друзі заможні в матеріальному відношенні люди	
5.	Ви прагнете, щоб все навколо Вас були зайняті захоплюючою справою	
6.	Ви впевнені, що все можна купити за гроші	
7.	Ви віддаєте перевагу контактувати з людьми, що володіють діловими якостями	
8.	Гроші набагато надійніше, ніж влада і свобода	
9.	Вам буває нестерпно нудно без улюбленої роботи	
10.	Ви згодні, що краще мати високу зарплату, ніж цікаву роботу	
11.	Вас більше радують успіхи в роботі, ніж одержувані за неї матеріальні блага	
12.	Заробіток є для Вас головним у житті	
13.	Залишилися б Ви на улюбленій роботі, якби Вам запропонували іншу, більш оплачувану, але не настільки цікаву	
14.	Ви згодні, що гроші «не пахнуть» і неважливо як їх людина здобуває	
15.	Навіть буваючи на відпочинку, Ви не можете не працювати	
16.	Вам важко обмежити себе в грошових коштах	
17.	Для Вас найважливіше оцінка Вас як фахівця	
18.	Ви любите збирати гроші	
19.	Праця - найбільша цінність для Вас	
20.	Чи викликає у Вас найбільш сильне переживання відсутність грошей	

7. Ваша освіта

- а) середнє
- б) середню спеціальну або середню технічну
- в) неповна вища або вища
- г) післядипломну

8. Пол

- а) чоловічий б) жіночий

9. Вік

- а) 18-25 в) 36-45 д) понад 60
- б) 26-35 г) 46-60

Дякуємо за співпрацю!

Додаток В

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ

Анкета 1

№	Питання і варіанти відповідей	К-ть	%	Ранг
1.	Чи очікуєте Ви, що Ваша успішна робота приведе до бажаного результату			
	а) так	17	85	1
	б) немає	1	5	3
	в) інше	2	10	2
2.	Чи вважаєте Ви, що отримані результати приведуть до очікуваних винагород			
	а) так	9	45	1
	б) немає	7	35	2
	в) інше	4	20	3
3.	Яку цінність представляє для Вас очікуване винагороду			
	а) високу	10	50	1
	б) низьку	5	25	2-3
	в) інше	5	25	2-3
4.	Чи відомий Вам розмір винагороди (заробітної плати) Ваших колег, одержуваний за роботу, аналогічну тій, яку виконуєте Ви			
	а) так	2	10	2
	б) немає	17	85	1
	в) інше	1	5	3
5.	Ваша реакція на зведенні про більш високий оплаті праці за аналогічну роботу в Вашому підрозділі або в іншому			
	а) позитивна	9	45	1
	б) негативна	6	30	2
	в) інше	5	25	3
6.	Які типи винагороди найбільш цінні для Вас			

	а) заробітна плата	14	70	1
	б) премії	9	45	3
	в) додаткові пільги	5	25	5
	г) моральне заохочення	3	15	6
	д) підвищення на посаді або окладі	8	40	4
	е) можливість кар'єрного росту	12	60	2
	ж) інше	0	0	-
7.	Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля на виконання роботи високі			
	а) так	11	55	1
	б) немає	7	35	2
	в) інше	2	10	3
8.	Чи вважаєте Ви себе здібним працівником			
	а) так	20	100	1
	б) немає	0	0	-
	в) інше	0	0	-
9.	Упевнені Ви, що отримується Вами винагороду справедливо щодо результатів Вашої роботи			
	а) так	10	50	1
	б) немає	8	40	2
	в) інше	2	10	3
10.	Виберіть «робочі» потреби, найбільш значущі для Вас (не більш 3)			
	а) самостійність в роботі	9	45	2
	б) стабільна оплата праці	15	75	1
	в) стабільна робота без загрози звільнення	4	20	7
	г) можливість підвищення професійного досвіду	6	30	5
	д) справедлива оцінка праці	8	40	3
	е) можливість прояву своїх конкурентних переваг (здібностей)	3	15	8
	ж) перспектива кар'єрного росту	7	35	4
	з) вільний графік	5	25	6

11.	Виберіть компоненти, найбільш важливі для Вас в реалізації професійної діяльності			
	а) заробітна плата	16	80	1
	б) навчання (підвищення кваліфікації)	7	35	4-6
	в) режим роботи	7	35	4-6
	г) відношення з боку керівництва	7	35	4-6
	д) перспектива зростання, кар'єра	11	55	2
	е) самостійність в ухваленні рішень	8	40	3
	ж) інше	0	0	-
12.	Освіта			
	а) середнє	2	10	3
	б) середню спеціальну, або базова вища	1	5	4
	в) вища	11	55	1
	в) післядипломна	6	30	2
13.	Стать			
	а) чоловічий	4	20	2
	б) жіночий	16	80	1
14.	Вік			
	а) 18-25	8	40	1-2
	б) 26-35	8	40	1-2
	в) 36-45	0	0	-
	г) 46-60	3	15	3
	д) понад 60	1	5	4
15.	Стаж роботи на даному підприємстві			
	а) до 3 років	10	50	1
	б) від 3 до 5 років	7	35	2
	в) від 5 до 10 років	1	5	4
	г) понад 10 років	2	10	3

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ

Анкета 2

№	Питання і варіанти відповідей	К-ть	%	Ранг
1.	1. Найбільш цінні для мене такі винагороди (не більше 3) :			
а)	заробітня плата	21	70	1
б)	премії	20	67	2
в)	додаткові пільги	6	20	5
г)	моральне заохочення	7	23	4
д)	можливість кар'єрного росту	18	60	3
е)	інше	4	13	6
2.	В даний час я маю (відзначте ті твердження, які відповідають Вам) :			
а)	матеріальне благополуччя	8	27	6
б)	цікаву роботу	16	53	1
в)	повагу і визнання колег (начальства)	12	40	3-4
г)	почуття корисності для інших	13	43	2
д)	високий професійний рівень	9	30	5
е)	хороші умови життя	12	40	3-4
3.	На ефективність (підвищення) моєї роботи впливає (оцініть за ступенем важливості - поставте позначку у відповідній колонці):			
а)	визнання моєї роботи (похвала)			
	<i>неважливо</i>	4	13	3
	<i>важливо</i>	19	63	1
	<i>дуже важливо!!!</i>	7	23	2

б)	матеріальну винагороду			
	<i>неважливо</i>	3	10	3
	<i>важливо</i>	8	27	2
	<i>дуже важливо!!!</i>	19	63	1
в)	психологічний клімат в колективі			
	<i>неважливо</i>	0	0	3
	<i>важливо</i>	16	53	1
	<i>дуже важливо!!!</i>	14	47	2
г)	можливість кар'єрного росту			
	<i>неважливо</i>	9	30	3
	<i>важливо</i>	10	33	2
	<i>дуже важливо!!!</i>	11	37	1
д)	привабливість змісту діяльності			
	<i>неважливо</i>	7	23	2
	<i>важливо</i>	18	60	1
	<i>дуже важливо!!!</i>	52	17	3
е)	інше			
	<i>неважливо</i>	0	0	2-3
	<i>важливо</i>	0	0	2-3
	<i>дуже важливо!!!</i>	1	3	1
4.	Моя робота дає мені перш за все:			
а)	достатні матеріальні засоби для життя	8	27	5-6
б)	спілкування з людьми, дружні відносини	19	63	1
в)	авторитет і повагу оточуючих	10	33	4
г)	цікаві зустрічі і бесіди	8	27	5-6

д)	задоволення безпосередньо від самої роботи;	7	23	
е)	почуття своєї корисності;	14	47	2
ж)	можливість підвищувати свій професійний рівень;	13	43	3
з)	можливість службового просування.	2	7	7
5.	Найбільше на зниження ефективності моєї роботи впливає (не більше 3) :			
а)	невизнання моєї роботи з боку керівництва	16	53	2
б)	недостатня зарплата	21	70	1
в)	особисті проблеми	5	17	6
г)	відсутність кар'єрного росту	9	30	4
д)	конфлікти з колегами	11	37	3
е)	інше	3	10	5
Питання 6 см. В кінці відомості				

7.	Ваша освіта			
а)	середнє	1	3	4
б)	середню спеціальну або середню технічну	3	10	3
в)	неповну вищу або вищу	21	70	1
г)	післядипломна	5	17	2
8.	Стать			
а)	чоловічий	4	13	2

б)	жіночий	26	87	1
9.	вік		43	
а)	18-25	13	37	1
б)	26-35	11	13	2
в)	36-45	4	3	3
г)	46-60	1	3	4-5
д)	понад 60			

