

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут психології**

Кафедра психології

Галицька Ярослава Юріївна

УДК 005.32:331.101.3

Кваліфікаційна робота

Мотивація до роботи як чинник адаптації працівника на новому робочому
місці

053 «Психологія»

«Екстремальна та кризова психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело _____ Я.Ю.Галицька

Науковий керівник (консультант) Склярова Ганна Олександрівна, кандидат
психологічних наук, доцент кафедри психології

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУПІЗ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА6

1.1. Сутність і зміст мотивації персоналу6

1.2. Методи мотивації персоналу до продуктивної праці13

1.3 Сутність, види та етапи адаптації працівника на робочому місці18

Висновки до розділу 122

РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОБОТИ, ЯК ЧИННИКА ЇХ АДАПТАЦІЇ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ24

2.1 Організація та методики дослідження24

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження32

Висновки до розділу 240

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ТА СПРИЯННЯ ЇХ АДАПТАЦІЇ НА НОВОМУ РОБОЧОМУ МІСЦІ42

3.1 Основні шляхи формування та напрямки вдосконалення трудової мотивації працівників на підприємстві42

3.2 Рекомендації для керівників підприємств та установ, із організації заходів для покращення адаптації нових працівників та формування у них оптимальної трудової мотивації47

3.3 Програма тренінгу щодо роботи з мотивацією до роботи, як чинника адаптації на новому робочому місці.53

Висновки до розділу 367

ВИСНОВКИ69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ73

ДОДАТКИ79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Зміна економічних відносин висуває нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і розстановка кадрів, а й формування нової свідомості, ментальності, а отже, і методів мотивації.

Необхідною умовою існування і розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією зі складових праці є її мотивація працівників. В умовах, що склалися в Україні на сучасному етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула актуальності, оскільки вирішення завдань, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення відповідної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про використання таких форм і методів особистого стимулювання, які б сприяли високій ефективності роботи.

Трудова мотивація забезпечує результативну працю не тільки давно працюючого персоналу, а й нових кадрів, оскільки бере участь у їх адаптації. Адаптація персоналу необхідна як для фахівців, які тільки прийшли працювати в компанію, так і для співробітників, які були підвищені на посаді. Адаптація нових співробітників розвиває у них позитивне ставлення до роботи і у фахівців з'являється додаткова мотивація виконувати поставлені завдання швидко і якісно. Адаптація нових працівників на робочому місці – це важливий процес. Працівники будуть отримувати моральне і матеріальне задоволення від роботи в компанії, працювати на її благо і розвиватися разом з підприємством.

Якщо ж адаптації на підприємстві не приділяється необхідна увага, компанії буде набагато складніше отримати повагу з боку співробітників. Вони можуть подумати, що їх не цінують, і вони нікому не потрібні, що знижує ефективність праці, або взагалі призводить до плинності кадрів.

Питаннями трудової мотивації та підвищення продуктивності трудової

діяльності працівників займалися такі автори, як: А. Сміт, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Врум. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О. Гриківська, Ж. Соловйова, Є. Бельтюкова, О. Докучасва[1,6,18].

Об'єктом дослідження є адаптація працівника на новому робочому місці.

Предметом дослідження є трудова мотивація як чинник адаптації працівника на новому робочому місці.

Мета дослідження – здійснити теоретико-методологічний та емпіричний аналіз трудової мотивації працівників та визначити її вплив на адаптацію цих працівників до нового місця роботи.

Для досягнення мети необхідно вирішити низку завдань:

1. Розкрити теоретичні аспекти процесу адаптації працівника на новому робочому місці.
2. Розглянути поняття трудової мотивації та шляхів її формування.
3. Здійснити емпіричне дослідження мотивації працівників як чинника їх адаптації на новому робочому місці.
4. Надати рекомендації щодо формування мотивації працівників та їх адаптації на новому місці роботи.

Методи:

теоретичні: метод наукового пізнання і системний підхід, порівняння, систематизація та узагальнення результатів дослідження;

емпіричні, такі як: опитування та анкетування; в роботі використовувались такі психодіагностичні методики, як:

-Методика Motype Герчикова;

-Методика Scamper;

-Методика дослідження структури трудової мотивації (СТМ);

-Методика «Мотивація успіху і страх невдачі» («МУН»);

-Методика вивчення задоволеності обраною спеціальністю автора А. А. Кисель;

-Методика В. Бойко, яка спрямована на визначення рівня емоційного вигорання;

-Методика «Синдром вигорання» в професіях системи «людина-людина» за Г. С. Нікіфоровим.

Наукова новизна одержаних результатів:

уперше:

- розроблено програму психологічної профілактики та корекції мотивації до роботи як чинник адаптації працівника на новому робочому місці та експериментально доведено її ефективність;

удосконалено:

- техніку застосування методик для індивідуальної профілактичної та психокорекційної роботи; а також психокорекційних програм, де передбачено формування стратегій професійного розвитку;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні уявлення щодо шляхів розв'язання проблеми мотивації до роботи, а також про психологічні засоби профілактики та корекції мотивації до роботи як чинник адаптації працівника на новому робочому місці.

Теоретичне значення моєї роботи полягає в тому, що керівники та роботодавці можуть використати її результати для кращого розуміння особливостей та взаємозв'язків описуваних явищ.

Практичне значення роботи полягає в тому, що матеріали проведених досліджень можна використовувати для подальшого вивчення соціально-психологічної адаптації працівника на новому робочому місці, а також для розширення арсеналу прийомів, методів психологічного сприяння професійній адаптації співробітників та рекомендацій для керівників різних підприємств та організацій.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг - 116 , основний обсяг – 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА

1.1. Сутність і зміст мотивації персоналу

Мотивація (від лат. *movere*) — спонування до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає її спрямованість, організованість і стійкість; здатність людини активно задовольняти свої потреби [5, с. 217].

Мотивація - це ключовий фактор, який рушить працівників до досягнення поставлених цілей та вирішення завдань організації. Вона являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Розуміння природи мотивації та вміле управління нею дозволяє керівникам суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу та досягати високих кінцевих результатів.

У процесі роботи мотивація дає можливість вирішувати такі завдання: задовольнити за допомогою праці потреби працівників у певних благах, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності працівника винагородою за виконану роботу.

Система мотивації виконує такі функції управління:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення співвідношення між потребами та стимулами);
- 2) реалізація мотивації (створення належних умов для задоволення потреб працівників, винагорода за результатами праці);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування мотиваційних стимулів) [24].

Досліджуючи мотивацію також слід враховувати низку чинників (спонукальних сил), які визначають поведінку людини із виконання певної дії

для досягнення поставленої мети. До мотиваційних факторів слід віднести важливість і складність виконуваної роботи, винагороду за результатами роботи, бажання працівника зробити кар'єру. Ці чинники активно впливають на людину, якщо в організації створені всі умови для прояву та реалізації здібностей працівників[14].

Основою мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності є потреба, мотив, стимул. Потреба виражає потребу в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях.

Це такий собі стан індивіда, який «штовхає» його на виконання певних дій, необхідних для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може формувати різні очікування працівника і визначати тип його поведінки в конкретній ситуації. Чим сильнішою є та чи інша потреба у працівника, тим більше зусиль спрямовується на її задоволення.

Мотив - це те, що викликає певні дії людини. Мотив є «всередині» людини, має «особистісний» характер. Мотив визначає, що необхідно зробити і як ця дія буде здійснена [2, с.112]. Мотиви завжди взаємопов'язані з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

Іншим елементом механізму мотивації є стимул — це вид зовнішнього впливу на особистість, що сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає змогу розвинути спеціалізовану кар'єру в організації, усвідомити важливість виконуваної роботи та підвищити творчий характер роботи.

Стимулом є прагнення працівника просуватися по кар'єрних сходах, брати участь в управлінні підприємством і прийнятті рішень в організації [20, с.110]. Основною категорією в механізмі мотивації, на нашу думку, є потреба, яка виникає у працівників, та формує мотив. За допомогою заохочень, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка призводить до задоволення потреб або незадоволення.

У першому випадку у людини виникає нова потреба (n+1), яку також

необхідно задовольнити, і весь процес задоволення потреб починається знову. У другому випадку потреба людини спочатку залишається незадоволеною, що також призводить до початку циклу.

Сутність мотивації праці та її види. Вся діяльність людини визначається реальними потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому розумінні слова «мотивована діяльність» — це зумовлені внутрішніми спонуканнями вільні дії людини, спрямовані на досягнення цілей і реалізацію інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру дій залежно від внутрішніх мотивацій і умов зовнішнього середовища.

Мотивація персоналу являє собою складний психологічний процес, що визначає поведінку людини в організації. Вона охоплює сукупність рушійних сил, які спонукають людину до активної діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Ключовим елементом мотивації є потреби людини, які створюють стан внутрішнього напруження і спонукають до дій, спрямованих на їх задоволення. Мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє забезпечити високу продуктивність праці, залучення працівників до досягнення організаційних цілей та підвищення їх лояльності до компанії.

Сутність мотивації персоналу полягає у створенні таких умов, за яких працівники зацікавлені виконувати свої обов'язки найбільш ефективно. Це передбачає використання різноманітних інструментів матеріального та нематеріального стимулювання, а також формування сприятливого організаційного клімату, який заохочує працівників до ініціативності, прояву творчості та професійного розвитку.

Мотивація праці — це прагнення працівника задовольняти потреби (отримувати певні блага) за допомогою праці. Для формування мотивації праці найбільше значення має характер засвоєних особистістю трудових норм і цінностей, які надають сенсу всій подальшій трудовій діяльності, визначають спосіб життя.

Людина приходить до професійної діяльності з уже сформованою ціннісною свідомістю. Вона знає, які інтереси хотіла б реалізувати за допомогою роботи. Реальне виробниче середовище змушує її трансформувати ціннісні орієнтації, «приземлювати» їх. Так формується другий, практичний пласт трудової свідомості, зумовлений, з одного боку, ціннісними орієнтаціями особистості, а з іншого — конкретними обставинами професійно-трудового життя. Практичні вимоги до праці зумовлюють конкретну мотивацію, яка, на відміну від ціннісної свідомості, що визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, головним чином визначає вибір шляхів і методів їх здійснення.

Мотивація праці є найважливішим чинником продуктивності праці і в цій якості складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібності та схильності людини, її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) та особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль тригера, який визначає, які здібності і в якому ступені працівник буде розвивати і використовувати в процесі роботи.

Очевидно, що зв'язок мотивації з результатами праці опосередковується природними здібностями і набутими трудовими навичками, але сама мотивація є джерелом трудової діяльності особистості.

Як вже зазначалося, в системі мотивації виділяють не тільки матеріальні мотиви праці, а й духовні. Розглянемо їх детальніше. Духовні мотиви включають:

1. Послідовність (потреба бути в команді). Цей мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом, групової моралі, відсутності індивідуальної конкуренції, корпоративної культури і т. д. Для працівників колишнього СРСР цей мотив все ще є вагомим чинником при виборі місця роботи.

Потреба «працювати в хорошому колективі», на думку багатьох

соціологів, як і раніше входить в провідну групу орієнтації на співробітника.

2. Мотив самоствердження характерний для багатьох працівників, переважно молодих і зрілих. На думку Ф. Герцберга, це фактично мотиваційний фактор для висококваліфікованих працівників.

3. Мотив незалежності властивий працівникам із «власницькою» мотивацією, які готові пожертвувати стабільністю, а іноді й більшим заробітком, заради установки «бути власником і самостійно вести свій бізнес». Досвід організації кооперативів ще за часів СРСР та становлення бізнесу в Україні підтверджує силу та значимість цього мотиву. Значна частина кооперативів і підприємців покинула стабільну, а часом і високооплачувану роботу заради ризикованої справи, яка спочатку дає лише одне – незалежність.

4. Мотив надійності (стабільності) - власне кажучи, мотив незалежності з протилежним знаком. Якщо в першому випадку працівники віддають перевагу ризику, активному пошуку нових видів діяльності, то в другому — стабільності існування та діяльності. Як показують соціологічні дослідження, в основі ностальгії за минулим у більшості опитаних лежить саме стабільність, наявність якої характерна для минулої системи. Через різні причини (історичні, етнічні та ін.) частка українців, які орієнтуються на надійність і стабільність, значно перевищує частку тих, хто віддає перевагу ризику та підприємництву. Це є причиною тривалого переходу до ринкової економіки.

5. Мотив придбання нових речей (знань, речей тощо) лежить в основі багатьох елементів ринкового менеджменту, і перш за все маркетингу. На ньому побудована система створення матеріального світу в економічно розвинених країнах. Саме ним користуються виробники нових товарів і послуг, а інші мотиви іноді є лише оболонкою.

6. Мотив справедливості пронизує всю історію розвитку людської цивілізації. Скільки років існує людство, точаться суперечки про те, що є справедливим, а що несправедливим у цьому суспільстві. У кожному суспільстві формується своє розуміння справедливості, недотримання якого призводить до демотивації працівників, а часом і до катаклізмів. Історія

неодноразово підтверджувала цю істину, підтверджує і зараз. Багато підприємств в Україні зіткнулися з цією проблемою в ході приватизації, наслідки якої відчуваються досі. Досвід Німеччини, Італії та інших країн свідчить про важливість цього мотиву навіть для країн з багатою ринковою історією та більш тривалою адаптацією до нерівності порівняно з Україною.

7. Мотив змагання є одним із найсильніших мотивів, які діяли в усі часи. У кожній людині генетично закладена певна ступінь вираженості конкурентоспроможності. Найчастіше використовується в США і Канаді. При цьому важливо враховувати такі принципи:

- диференціація людей, що конкурують у групах, подібних за умовами, характером виробництва тощо;
- однакова система показників;
- визначення місць, які займають усі учасники змагань;
- суворо диференційоване просування переможців; у разі «виграшних» призових місць оклад повинен підвищуватися не менше ніж на третину.

При дотриманні цих принципів система «норма праці — оплата праці» замінюється системою «норма праці — конкуренція — оплата праці», що суттєво мотивує працівників.

Розглянемо існуючі типи трудової мотивації співробітників:

«Інструментально» мотивований працівник орієнтований на «голий» зарібок, бажано готівкою і негайно. Він противник інших форм заохочення, байдужий до форми власності та роботодавця.

Професійно мотивований працівник найважливішою умовою своєї діяльності вважає реалізацію своїх професійних здібностей, знань і можливостей. Він стурбований змістом роботи і характером роботи, має типово розвинену професійну гідність.

«Патріот» (соціалістична мотивація) характеризується тим, що в основі його мотивації до праці лежать високі ідейно-людські цінності: побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної злагоди тощо.

«Власницька» мотивація заснована на досягненні і примноженні власності, багатства, матеріальних благ і т. д. Такому працівнику майже не потрібна зовнішня мотивація, йому достатньо цієї внутрішньої ідеї постійного збільшення матеріальних благ. Потреби таких працівників практично необмежені.

Люмпенізований робітник віддає перевагу рівному розподілу матеріальних благ.

Його постійно переслідує почуття заздрості і невдоволення порядком розподілу благ в суспільстві, але він не любить відповідальності, індивідуальних форм роботи і розподілу.

Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей серед усіх внутрішніх чинників, що впливають на розвиток підприємства та організації.

Саме правильне стимулювання працівників і успішна мотивація до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх до більш ефективного виробництва, а в іншому випадку— ефективнішого функціонування підприємства.

Не тільки підприємство може постраждати від невдалої системи стимулювання, але, як відомо історії, вся економічна система через базове непорозуміння між інтересами виробничого сектору та простих робітників.

Системи матеріального заохочення повинні бути простими і зрозумілими кожному працівнику, бути гнучкими, що дає можливість негайно заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розмір заохочення повинен бути економічно і психологічно виправданим. Важливо організувати стимулювання персоналу за показниками, які сприймаються всіма як правильні.

Системи заохочення повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальної винагороди і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у вдосконаленні не тільки індивідуальної роботи, а й роботи в «ділових відносинах» з іншими працівниками. Співробітники повинні бачити

чіткий зв'язок між результатами праці та винагородою.

1.2. Методи мотивації персоналу до продуктивної праці

Для ефективної мотивації персоналу необхідно застосовувати різноманітні методи, які можуть бути як матеріального, так і нематеріального характеру. Матеріальні методи передбачають грошові винагороди та інші матеріальні стимули, такі як пільги, бонуси, премії тощо. Ці методи є дієвими, оскільки забезпечують задоволення базових потреб працівників.

Нематеріальні методи мотивації мають на меті задовольнити потреби вищого рівня, такі як визнання, самореалізація, кар'єрне зростання. Серед них можна виокремити: підвищення посади, надання додаткових повноважень та відповідальності, можливості професійного розвитку, похвалу та публічне визнання заслуг, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Ці методи є не менш важливими, оскільки вони дозволяють підвищити рівень задоволеності та лояльності

Матеріальне стимулювання є важливим аспектом системи мотивації персоналу. Воно передбачає застосування різноманітних фінансових винагород та матеріальних заохочень для підвищення трудової активності та продуктивності працівників. Ефективна система матеріального стимулювання допомагає залучати та утримувати кваліфікованих фахівців, підвищувати їх лояльність до організації, покращувати показники ефективності праці.

До основних форм матеріального стимулювання відносять: заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, доплати, відсотки від прибутку, участь у капіталі, соціальні виплати та пільги. Ці інструменти мотивації мають бути справедливими, конкурентоспроможними та відповідати внеску кожного працівника в загальні результати діяльності. Особливу увагу слід приділяти формуванню ефективної структури заробітної плати, яка включає постійну (оклад) та змінну (премії, бонуси) частини.

Водночас, матеріальне стимулювання має поєднуватись із нематеріальними методами мотивації, такими як професійне навчання,

кар'єрне зростання, визнання заслуг, гнучкий графік роботи тощо. Лише комплексний підхід до мотивації дозволяє створити умови для максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Окрім матеріальних винагород, існує широкий спектр нематеріальних методів стимулювання персоналу, які можуть значно підвищити мотивацію та залученість працівників. Нематеріальне стимулювання зосереджується на задоволенні соціальних та психологічних потреб співробітників, створюючи сприятливе робоче середовище та атмосферу взаємної поваги.

Таблиця 1.1

Методи нематеріального стимулювання та їх переваги.

Методи нематеріального стимулювання	Переваги
Надання кар'єрних перспектив і можливостей для розвитку.	Дає відчуття професійного зростання, реалізації потенціалу та перспектив кар'єрного росту.
Похвала, визнання досягнень.	Задовольняє потребу у повазі, підвищує самооцінку та залучає співробітників.
Делегування повноважень та відповідальності.	Підвищує рівень автономії, довіри та залученості співробітників.
Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи.	Покращує баланс між роботою та особистим життям, підвищує задоволеність працівників.
Корпоративні заходи та святкування.	Зміцнює командний дух, згуртовує колектив та покращує соціальну взаємодію.

Реалізація ефективної системи нематеріального стимулювання потребує глибокого розуміння потреб та очікувань персоналу, вміння створювати сприятливий організаційний клімат та залучати співробітників до активної участі у житті компанії. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити лояльність, продуктивність та задоволеність працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність організації.

З точки зору компанії, однією з найважливіших вимог до будь-якого її

співробітника є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та засобів, які дозволяють підвищити продуктивність роботи персоналу. Нижче представлені найбільш використовувані класифікації мотиваційних інструментів[16].

Розглядаючи сферу впливу, серед них можна виділити:

- внутрішні фактори (такі як визнання чи престиж) - характеризуються тривалим впливом на діяльність працівників;

- зовнішні фактори (наприклад, зарплата, просування по службі, місце в ієрархії) - характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

За формою можна виділити:

- матеріальні стимули, в тому числі: платіжні засоби мотивації (заробітна плата, премії, грошові винагороди), матеріальні винагороди, службове обладнання - наприклад, комп'ютер, телефон або службовий автомобіль;

- нематеріальне заохочення (подяка, похвала, направлення на курси, паркомісце тощо).

За напрямками впливу виділяють:

- позитивні фактори (винагороди) - зміцнюють і зберігають бажану поведінку;

- негативні фактори (покарання) - усувають і запобігають небажаній поведінці.

Особливе місце в системі мотивації посідає заробітна плата, що виникає внаслідок виконання таких функцій [13, с. 179]: доходна – заробітна плата є суттєвою складовою доходу працівника; витратна – підприємство, наймаючи працівника, покриває витрати на його діяльність; стимулююча – мотивує працівника відповідати очікуваннями, визначеними організацією.

Для реалізації зазначених функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагороди, яка визначає [13, с. 65]:

- складові заробітної плати,

- принципи формування окремих компонентів заробітної плати,

- форми заробітної плати,
- нормувальники та табелі заробітної плати.

Найпоширенішими підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагороди на основі вже існуючої.

Є багато елементів мотиваційного характеру, не пов'язаних з системою оплати праці та матеріальних винагород. Ними можуть служити мотиваційні аспекти організаційного характеру, наприклад ротація посади, її розширення або збагачення, групові форми організації діяльності і т. д.

Мотиваційний вплив може здійснюватися шляхом участі персоналу в управлінні (як одного з елементів прав і обов'язків персоналу) .

У багатьох випадках інші неорганізаційні форми також мають вплив, як елементи нематеріальної мотивації. Такою, наприклад, може бути бесіда з тренером (щодо оцінки чи коментарів до результатів роботи) [24].

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських команд, в яких усувається ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, ставши співучасником, не має права втручатися в робочий процес інших учасників, але періодично або іноді (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу.

Співробітники перестають бути залежними від керівника. Крім фінансових мотиваційних ресурсів, існують і інші матеріальні методи винагороди та мотивації, до яких відносяться, наприклад, надання службового автомобіля, мобільного телефону тощо.

Існує також цілий ряд нематеріальних ресурсів, що володіють мотиваційним ефектом на персонал.

Мотивація може бути різною, але основним її напрямом є спонукання всіх співробітників виконувати свої завдання максимально якісно і вчасно. Розглянемо кілька основних і найпродуктивніших способи мотивації працівників.

Стандартні методи для більшості – це гарантована зарплата і страх її втратити, адже це забезпечує людині існування. Кар'єрне зростання важливе

для кожного. Адже якщо працівник буде успішно працювати кілька років, і це буде для нього безрезультатно, то у нього не буде стимулу прагнути до кращого виконання своїх обов'язків.

Досить актуальним і популярним способом для будь-якої компанії є виплата грошової винагороди - премії. Завдяки цьому в більшості випадків трудові показники починають зростати. Бонуси можуть бути різного роду, наприклад, знижки або додаткові вихідні - все залежить від менеджера.

Комфортні умови не менш важливі, ніж попередні фактори. Офісні приміщення повинні бути обладнані всім необхідним для роботи - сучасною технікою, комп'ютерами, доступом до Інтернету (при необхідності), канцелярськими інструментами, повинно бути належне освітлення та опалення. Співробітникам буде досить приємно і необхідно мати кавоварку, чайник або мікрохвильову піч. Проведені дослідження свідчать про те, що ця методика призводить до покращення фінансових показників.

Також важливі повага керівника до працівника (і навпаки) і його похвала, у разі якісної роботи. Це додасть працівнику більше впевненості в собі та мотивації у подальшому виконанні завдань.

Ще одним чинником, що впливає на продуктивність, є атмосфера в колективі. Хороші стосунки сприяють кращим результатам на роботі. Трудові відносини в колективі повинні бути рівноправними і відповідати законодавству про працю.

Перерозподіл робочого часу також є одним із хороших способів стимулювання праці. Використовується з метою самостійного визначення працівником часу, відведеного на виконання завдання, але з умовою збереження продуктивності праці.

Можна проводити так звані анонімні опитування співробітників. Кожен з них зможе висловити свої думки чи побажання, а роботодавець, вислухавши їх, певною мірою задовольнить їхні потреби.

На жаль, мотивація не завжди впливає на якість роботи. Людина може бути зацікавлена в додаткових привілеях, намагатися робити все необхідне для

цього, але на практиці не показувати високих результатів. Безсумнівно, це залежить від особистості та її досвіду роботи.

Насправді стимулювання праці в наш час є досить важливим. Адже від співробітників залежить успіх компанії та її подальше «процвітання». Вміла мотивація є одним із головних факторів і запорукою цього успіху.

1.3 Сутність, види та етапи адаптації працівника на робочому місці

Зміни в штаті компаній відбуваються регулярно. Хтось звільняється, хтось приходить на вакантне місце. Часто новому фахівцеві буває важко адаптуватися у вже сформованому колективі, а також звикнути до нових вимог. Через це виникають конфлікти на робочих місцях, а продуктивність нового працівника низька, поки він не адаптується до нового місця. Щоб уникнути таких проблем, проводиться адаптація персоналу. Розповімо докладніше про те, що це за процес, як його правильно проводити і що робити, щоб фахівець швидше став частиною робочого колективу[27].

Адаптація персоналу - це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив. Він необхідний як для фахівців, які тільки прийшли працювати в компанію, так і для співробітників, які отримали підвищення. При призначенні на нову посаду працівнику необхідно звикнути до нової обстановки та вимог, тому адаптація – важливий процес, який не можна залишати без уваги.

Адаптація співробітників дозволяє досягти кількох цілей, серед яких:

1. Зменшення витрат, необхідних для введення співробітника в курс справи. За допомогою адаптації працівник швидше розуміє, що від нього вимагається і як виконувати поставлені завдання, тому швидше працюватиме ефективніше.

2. Зменшення невизначеності серед новачків. Люди, які щойно обійняли посаду, часто губляться в колективі, не знають, до кого звернутися за допомогою і що робити у складній ситуації. Заходи із сприяння адаптації

дозволять швидко розібратися у всіх тонкощах роботи організації.

3. Зниження ймовірності швидкого звільнення. Новачкам часто здається, що вони непотрібні на роботі, тому змушені звільнитися. Вдала адаптація допоможе їм відчувати себе важливою частиною команди.

4. Економія часу кожного співробітника. Людина, яка ще не увійшла в курс справи, змушена просити про допомогу, забираючи тим самим час інших людей. Правильно проведені заходи дозволять співробітнику швидко розібратися у всіх особливостях роботи і не відволікати колег.

Крім того, адаптація нових співробітників розвиває в них позитивне ставлення до роботи, а у фахівців з'являється додаткова мотивація для швидкого та якісного виконання завдань.

Всього можна виділити 4 основних етапи адаптації працівників. Розглянемо кожен з них докладніше.

Оцінка готовності співробітника. По суті, це попередній етап адаптації персоналу, який проводиться відразу після прийому на роботу. Завдання фахівців – з'ясувати, чи доводилося новому працівнику працювати в таких умовах, чи він працював за схемою організації праці, яка діє на підприємстві. Зверніть увагу, що оцінка готовності не пов'язана з професійним досвідом [29].

Орієнтація. Співробітнику необхідно розуміти порядок роботи, структуру організації, внутрішні правила, традиції, корпоративні цінності. Під час орієнтування фахівець знайомиться з командою. У деяких компаніях прийнято зустрічатися в неформальній обстановці. Цей етап в системі адаптації персоналу повинен бути здійснений в перші 5-10 днів роботи нового співробітника.

Активне орієнтування. Практична частина програми адаптації персоналу. Всі знання, які були дані працівнику на попередньому етапі, необхідно застосувати на практиці та надати необхідну допомогу. У цьому випадку потрібно переконатися, що фахівець усе вивчив, прийняв правила компанії, звик до колективу тощо.

Функціонування. Завершальний етап, на якому працівник повністю занурюється в роботу і потребує мінімальної допомоги.

Підприємствам рекомендовано організувати спеціальний відділ, який займатиметься управлінням адаптацією персоналу.

Розрізняють два основних види адаптації персоналу. Вони включають:

Первинний. Призначений для працівників, які не мають професійного досвіду та молодих випускників ВНЗ.

Вторинний. Необхідний фахівцям своєї справи, які отримали підвищення або прийшли зі сторони, але мають досвід роботи.

У кожному випадку потрібен власний план адаптації та конкретні заходи, які допоможуть працівнику швидше влитися в життя організації.

Щоб кожен новий співробітник міг швидко влитися в колектив і почати ефективно працювати, рекомендується мати загальний план адаптації персоналу. Ця робота потребує комплексного підходу, одного-двох заходів буде недостатньо. Правильно складений план дозволяє розвивати відразу два види мотивації співробітників - економічну і нематеріальну.

З економічною мотивацією все досить просто. Правильно підібрані методи адаптації персоналу допомагають фахівцеві працювати з більшою продуктивністю. Це призводить до підвищення заробітної плати, отримання різноманітних матеріальних винагород, надбавок, надбавок і т. д. Покращується самопочуття працівника, а значить, з'являється і бажання працювати з більшою віддачею.

Проте не тільки гроші мотивують працівників. Однією з цілей адаптації персоналу є нематеріальна мотивація. Багато спеціалістів приходять на роботу не лише для того, щоб отримати гроші, а й щоб рости та професійно розвиватися.

Цінності співробітників повинні збігатися з корпоративними цінностями. У цьому випадку робота буде максимально ефективною. Співробітник повинен брати активну участь у житті компанії.

Існує багато методів адаптації, застосування яких виправдано в різних

сферах бізнесу і для персоналу з різним рівнем професійних знань. Пропонуємо вашій увазі найпопулярніші та універсальні способи інтеграції співробітника в колектив і роботу підприємства.

Слід негайно встановити контакт між новим співробітником і безпосереднім керівником. Завдання фахівців відділу адаптації – контролювати, наскільки успішно співпрацюють керівник і працівник. Якщо начальник не доносить необхідну інформацію до підлеглого, необхідно провести відповідну роботу. Також необхідно стежити за тим, щоб новий фахівець не соромився ставити питання і відповідально ставився до поставлених завдань і зауважень керівництва.

Новачкам рекомендується поступово збільшувати складність завдання. Починати потрібно з чогось простого, і контролювати, як співробітник справляється з поставленими завданнями. Далі можна ставити більш складні завдання. Так працівник плавно включатиметься в робочий процес.

Прикладом заходу із адаптації персоналу є виїзд на природу або проходження будь-якого квесту всім відділом. Тімбілдінг - відмінний варіант спільного проведення часу, який дозволить співробітнику швидше звикнути до колективу, підніме настрій всім співробітникам відділу.

Адаптація нових співробітників на робочому місці – важливий процес. Без нього ви ризикуєте через 1-2 тижні зіткнутися зі збільшенням плинності кадрів і звільненнями. При правильному виконанні всіх заходів фахівці швидко включаться в роботу і працюватимуть з більшою ефективністю.

Співробітники отримають моральне і матеріальне задоволення від роботи в компанії, працюватимуть на її благо і розвиватимуться разом з компанією. Якщо адаптації на підприємстві не приділятиметься належна увага, компанії буде набагато важче завоювати повагу співробітників. Вони можуть думати, що їх не цінують і нікому не потрібні. Тому не ігноруйте необхідність адаптації.

Висновки до розділу 1

Сучасна система мотивації праці базується на двох основних поняттях: потреби (основні та вторинні) і винагорода (внутрішня та зовнішня).

Структура потреб кожної людини визначається її місцем у соціальній ієрархії та набутим раніше досвідом. Широкий діапазон мінливості цих двох показників створює першу проблему мотивації через потреби. Друга проблема полягає в тому, що задоволення однієї і тієї ж потреби у двох людей може вимагати абсолютно різних дій. Третьою проблемою мотивації потреб є існування самої організації, де взаємозалежність роботи, брак інформації про роботу кожного, зміна обов'язків значно ускладнюють процес мотивації.

Знання і розуміння того, що рухає людиною, спонукає її до праці, які мотиви лежать в основі її дій, дозволяє створити ефективну мотиваційну систему підвищення продуктивності праці.

Співвідношення різноманітних мотивів визначає поведінку людей, створює мотиваційну структуру, яка піддається цілеспрямованому формуванню (процес виховання). Мотиваційна структура кожної людини індивідуальна і визначається багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Слід зазначити, що між мотивацією та кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, якому заважає багато об'єктивних і суб'єктивних чинників, таких як особистісні здібності працівника, його настрої у даний момент, розуміння ситуації, а також особистісні здібності працівника. вплив третіх осіб.

На характер мотивації істотний вплив мають індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як старанність, ретельність, наполегливість, сумлінність.

В інтересах підвищення ефективності виробництва необхідно керувати мотивацією кожного працівника, тобто необхідно здійснювати постійний моніторинг і контроль стану мотиваційного процесу з метою його оцінки та прийняття ефективних управлінських рішень.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечувала виробництво якісної продукції та рентабельність його праці, але для цього, перш за все, необхідно зацікавити кожного конкретного працівника. в ефективній, високопродуктивній праці.

Матеріальні мотиви (рівень винагороди, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) хоча віднесені в різних групах, але тісно пов'язаних між собою.

Отже, враховуючи всю складність та інтегрованість процесів, описаних вище, практичне завдання системи мотивації праці на підприємстві зводиться до вибору засобів і методів ефективного впливу, а також формування гнучких моделей і механізмів орієнтації персоналу на ефективну діяльність.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОБОТИ, ЯК ЧИННИКА ЇХ АДАПТАЦІЇ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

2.1 Організація та методики дослідження

Для проведення емпіричного дослідження з метою перевірки гіпотези про зв'язок рівня професійного вигорання з типом професійної мотивації, досвідом роботи та віком була розроблена програма дослідження, яка включала наступні етапи: визначення дослідження; вибірка, вибір діагностичних методів, збір даних, аналіз та інтерпретація результатів[31].

Дослідження проводилося таким чином: анкети та тести були додані відповідно до їх оригіналів до сервісу Google Form і розділені на 8 розділів з виділенням кожного методу (див. Додаток Б).

Дослідникам повідомили лише тему цієї роботи, назву анкети чи тесту, мету його використання тощо – не назвали. Опитування проводилось у добровільній формі, анонімно. Розповсюдження анкети та збір вибірки випробовуваних здійснювався за допомогою соціальної мережі LinkedIn та особистих контактів з фахівцями у сфері HR.

Шаблони мислення, стереотипи, бажання зберегти застарілі, але звичні технології заважають нам побачити прихований потенціал людей, речей і процесів, які нас оточують.

Метод SCAMPER – це саме той інструмент, який допомагає нам повному поглянути на звичні для нас речі, знайти нові можливості, генерувати нові ідеї.

SCAMPER



- **S** – Substitute (замінити)
- **C** – Combine (комбінувати)
- **A** – Adapt (адаптувати)
- **M** – Modify/Magnify (модифікувати)
- **P** – Put to other uses (застосувати для чогось іншого, в іншій галузі)
- **E** – Eliminate (усунути або звести до мінімуму)
- **R** – Rearrange (переставити, перевернути, змінити порядок)

Рис. 2.1. Метод SCAMPER.

Безсумнівно, ця техніка вимагає достатньо часу для виконання, але результат того вартий.

Цікавий опитувальник мотивації праці розробив І. Г. Кокурін [34]. При цьому сам трудовий мотив розуміється як «процес наповнення змістом найбільш значущих трудових стимулів, в результаті чого виникає структура у вигляді ієрархії значущих мотивів, здатних чинити негативний вплив на трудову поведінку індивіда».

В основу методики покладено уявлення про дві основні змістові орієнтації:

- 1) процесуальну, за якої діяльність людини обмежена заданими рамками діяльності;
- 2) орієнтація на результат, що передбачає більш високий рівень активності, коли саме орієнтація на результат дозволяє вийти за межі діяльності.

Виділяють наступні види мотивів:

- 1) донавчальний;
- 2) комунікативний мотив;
- 3) утилітарно-прагматичний мотив (праця - як задоволення потреб, не пов'язаних з працею тощо);

- 4) кооперативний мотив;
- 5) змагальний мотив;
- 6) мотив досягнення.

Досліджуваному пропонується 108 запитань (пар тверджень), розділених на три групи: ставлення до грошей, ставлення до колективу, ставлення до роботи, що дає змогу розрахувати три мотиваційні профілі (з урахуванням основних орієнтацій – до результат і до процесу для всіх шести груп мотивів) і дозволяє отримати дані за 12 показниками (шість мотивів і дві орієнтації в кожному мотиві).

Зміст і інтерпретація динамічного аспекту трудової мотивації.

Тип мотивації	
результуюча орієнтація	процесуальна орієнтація
1. Перетворювальний мотив	
Орієнтація на отримання результату заради самого результату	Орієнтація на діяльність заради самого процесу, заради досягнення майстерності
2. Комунікативний мотив	
Орієнтація на активну взаємодію з іншими, на спілкування у праці, на допомогу іншій людині	Орієнтація на збереження позитивних взаємин з іншими
3. Утилітарно-прагматичний мотив	
Орієнтація на використання своєї праці для задоволення інших потреб, з працею не пов'язаних	Орієнтація на працю як на витрату енергії, прагнення до збереження здоров'я у праці
4. Кооперативний мотив	
Орієнтація розглядати свою працю з точки зору його суспільної корисності, необхідності для інших людей, для суспільства в цілому	Орієнтація розглядати свою працю з точки зору його корисності для близьких і рідних
5. Конкурентний мотив	
Орієнтація бути краще за інших, мати високий престиж, авторитет	Орієнтація бути не гірше за інших, бути як всі
6. Мотив досягнення	
Орієнтація на подолання перешкод, прагнення ставити перед собою надзавдання	Орієнтація на самовдосконалення, на розвиток своїх здібностей

Є. А. Купріянов, А. Г. Шмельов та ін. [35] із співробітниками пропонують методика дослідження структури трудової мотивації (СТМ), яка базується на факторній структурі трудових мотивів.

За результатами методики можна визначити спрямованість випробуваного:

- 1) на включення в трудовий процес;
- 2) матеріальний добробут;
- 3) інтерес (до самого процесу, до змісту роботи);
- 4) самореалізація (як зазначають автори, це «один із найважливіших показників»);
- 5) влада (це не тільки робота менеджера, це свого роду «амбіції лідерства», наприклад, викладача, контролера);
- 6) суспільне благо;
- 7) самостійність;
- 8) умови праці (безпосередньо на робочому місці; «часові», пов'язані з графіком роботи; просторові, наприклад, дорога від дому);
- 9) кар'єра;
- 10) розпізнавання;
- 11) охорона праці.

Профіль досліджуваної вибірки оцінювався за статтю, віком, освітою, стажем роботи, сферою діяльності, кількістю працівників на підприємстві та займаною посадою. Загалом вибірка становить 65 осіб, серед них 64 жінки та 1 чоловік. Велика частина вибірки – вік від 20 до 35 років, лише 13% респондентів – від 35 до 45 років.

Більшість учасників дослідження (55,4%) мають непрофільну вищу освіту, тобто не за напрямком менеджменту, психології чи соціології, а 50,8% працюють у сфері ІТ у харчових чи аутсорсингових компаніях. Майже 60% респондентів обіймають посаду HR Generalist (HR+рекрутер) або рекрутера.

Серед опитаних також помічники з пошуку кандидатів, HR, People Partner, Business Partner, спеціалісти з кадрового документування, C&B

спеціалісти, менеджери (CEO, Head of Recruitment, Head of HR, HR Director), спеціалісти з навчання та моральної підтримки. За показником стажу роботи у сфері HR діяльності немає жодного показника, який би аномально переважав над іншими.

15,4% респондентів мають досвід роботи до 6 місяців, 9,2% – до 1 року. Найбільше серед опитаних фахівців зі стажем 1-2 роки (29,2%), з 3-4 роками (21,5%) та досвідчених спеціалістів зі стажем 5-10 років 24,6%.

Діяльність кадровиків тісно пов'язана зі співробітниками компанії, тому при зборі даних для зразка портрета також враховувався показник їх кількості. Серед учасників дослідження більшість працюють в компаніях з кількістю співробітників до 20 осіб (23,1%) і від 500 до 1000 співробітників (20%).

Опитування проводилося онлайн без тісного контакту між дослідником і випробовуваними, тому в анкету додали питання про самопочуття.

Таке рішення було прийнято у зв'язку зі змістом дослідження, який полягає у спостереженні за наявністю або відсутністю кореляції між емоційним вигоранням і обраним типом мотивації.

Самопочуття досліджуваних, а саме поганий або нервовий стан, є одним із симптомів емоційного вигорання. Також про достовірність результатів може свідчити наявність даних про самопочуття. На діаграмі відсоток респондентів із поганим самопочуттям або стресовим станом склав менше 10%, що свідчить про те, що результати цього дослідження не спотворені зовнішніми факторами.

Тест Герчикова Motype — оригінальна сучасна вітчизняна методика, що дозволяє визначити, до якого з п'яти типів трудової мотивації належить працівник, і зробити висновок про застосовність тих чи інших мотиваторів по відношенню до конкретної людини[60].

Тест оцінки мотивації Герчикова проаналізує всі характеристики людини, щоб виявити мотиваційний чинник особистості.

Опитувальник Герчикова на мотивацію особистості чи Motype визначить інтереси людини, пов'язані з професійною діяльністю.

Опитувальник має 23 запитання.

Тест оцінки мотивації Герчикова дозволяє з'ясувати, який з п'яти типів мотивації згідно з теорією Герчикова найбільш характерний для оцінюваної людини[60]. Інтерпретація з розшифровкою включає такі типи мотивації:

- інструментальний (ІН) - самостійність, сильна спрямованість на матеріальну складову;
- професійний (PR) – свобода дій, націленість на професійний розвиток;
- патріотичний (ПА) – суспільне визнання, досягнення надії;
- господарський(хазяйський) (ГО) – ініціативність, лідерські задатки, потреба в кар'єрному зростанні;
- люмпенізоване (ЛЮ) – відсутність ініціативи, вибірковість у праці.

Кожна людина, з точки зору своєї мотивації, являє собою поєднання в деяких пропорціях п'яти чистих мотиваційних типів.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТУ

Ознаки люмпенізованого типу:

- яку б роботу не робив, плюсів немає;
- погоджується на низьку оплату за умови, що інші не отримають більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищення кваліфікації, протистоїть цьому;
- низька активність і протидія активності оточуючих;
- низька відповідальність, бажання перекласти її на інших;
- прагнення мінімізувати зусилля.

Характеристика інструментального типу:

Ознаки професійного типу:

Особливості патріотичного типу:

- потрібна ідея, яка рухатиме їх;
- важливе соціальне визнання участі в успіху;

- головна нагорода - загальне визнання незамінності в компанії.

Характеристики типу власника:

- добровільно бере на себе відповідальність;
- характеризується підвищеною вимогою до свободи дій;
- не терпить контролю.

Тест Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана дозволяє оцінити, яке прагнення більшою мірою визначає вашу поведінку: бажання досягти успіху або уникнути невдачі. Перевагою одного з цих двох варіантів багато в чому і визначається рівень наших домагань - чи готові ми ставити перед собою важкі завдання, щоб пережити значний успіх, або ж вибираємо скромніші цілі, аби не випробувати розчарування.

Мотивація на успіх належить до позитивної мотивації. За такої мотивації людина, починаючи справу, має на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх та потреба у досягненні успіху. Такі люди зазвичай впевнені у собі, у своїх силах, відповідальні, ініціативні та активні. Їх відрізняє наполегливість у досягненні мети, цілеспрямованість.

Мотивації на невдачу належить до негативної мотивації. При цьому типі мотивації активність людини пов'язані з потребою уникнути зриву, осуду, покарання, невдачі. Загалом в основі цієї мотивації лежить ідея уникнення та ідея негативних очікувань

Люди, мотивовані на невдачу, зазвичай відрізняються підвищеною тривожністю, низькою впевненістю у своїх силах. Намагаються уникати відповідальних завдань, а за необхідності розв'язання надвідповідальних завдань можуть впадати у стан близький до панічного. Принаймні. ситуативна тривожність у них у цих випадках стає надзвичайно високою. Все це, водночас, може поєднуватись з дуже відповідальним ставленням до справи.

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Збір відповідей на опитування тривав 1 тиждень у середині грудня 2023 року переважно за допомогою соціальної мережі LinkedIn, яка вважається професійним середовищем для HR-фахівців. Таким чином, до участі в дослідженні вдалося залучити 65 осіб.

Формат опитування був онлайн через воєнний стан та можливість залучити більшу кількість спеціалістів, з більшої кількості компаній та сфер діяльності.

Таким чином, ми отримали 50% HR зі сфери ІТ і ще 50% зі сфери освіти, державної служби, консалтингу, фінансів, медицини, маркетингу, торгівлі та багатьох інших.

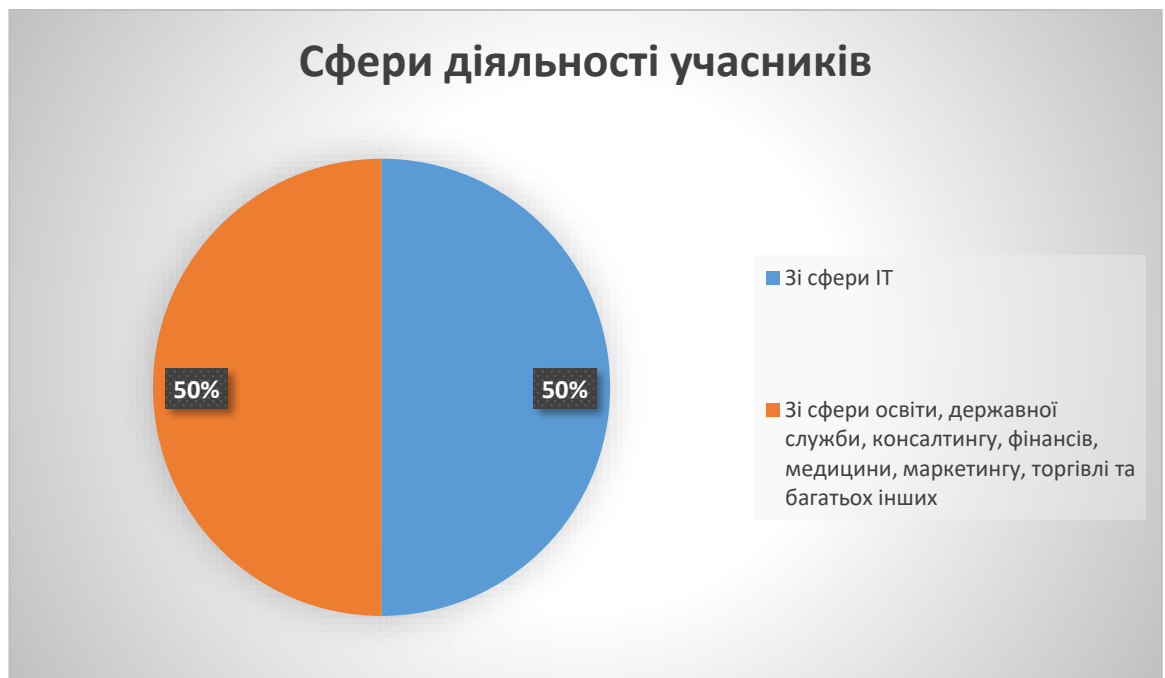


Рис. 2.2. Сфери діяльності учасників.

Результати дослідження зібрано за допомогою сервісу Google Form. Первинна обробка результатів дослідження проводилася за допомогою сервісу Google Sheets, де були використані функції запису формул та сортування, що дозволило мінімізувати вплив людського фактору на підрахунок результатів.

З анкетною в Google Form, яку надали досліджуваним для заповнення анкет і тестів можна знайти в Додатку А.

Мотивація Герчикова — концепція мотивації персоналу, запропонована Олександром Герчиковим. Він поділяє мотивацію на п'ять основних типів, кожен з яких обумовлений конкретними потребами та цінностями співробітників. Ці типи мотивації допомагають менеджерам зрозуміти, що мотивує їхніх співробітників, і знайти відповідні способи їх винагороди та покарання.

Ця концепція відрізняється від інших підходів до мотивації акцентом на адаптивному підході. Замість того, щоб пропонувати універсальне рішення, Герчиков пропонує адаптувати підхід до мотивації до індивідуальності кожного співробітника.

Інструментальний тип: як винагороджувати і як карати

Інструментальний тип мотивації пов'язаний з тим, що працівник розглядає працю як інструмент досягнення певних цілей, наприклад матеріального благополуччя. Заохоченням для таких працівників може бути премія, премія або підвищення посадового окладу. Найкраще покарання в цьому випадку – погроза зменшення або втрати доходу, відмова від премії або несвоєчасна виплата заробітної плати.

Професійний тип: як винагороджувати і як карати

Професійний тип мотивації характеризується прагненням працівника до професійного росту та розвитку, до набуття нових знань і навичок. Стимулом може бути можливість брати участь у професійних семінарах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації. Стратегії покарання можуть включати позбавлення таких можливостей або обмеження професійного розвитку.

Патріотичний тип: як заохочувати і як карати

Патріотичний тип мотивації заснований на любові працівника до свого підприємства і бажанні принести йому користь. Заохочення для таких співробітників включають публічне визнання їх внеску в успіх компанії, винагороду за лояльність і багаторічну службу. Покаранням може бути ігнорування їх внеску в роботу колективу або відмова від визнання їх заслуг.

Тип майстра: як винагороджувати і як карати

Власницький тип мотивації пов'язаний з прагненням працівника впливати на процеси і результати праці та приймати відповідальні рішення. Надання більшої автономії та участі у прийнятті рішень може бути заохоченням. Покарання може передбачати обмеження повноважень, зниження ступеня участі в прийнятті рішень.

Люмпенізований тип мотивації: як заохочувати і як карати

Люмпенський тип мотивації характеризується відсутністю у працівника чітких цінностей і професійних орієнтирів. Винагорода і покарання в цьому випадку можуть бути комплексними, оскільки такі співробітники можуть не реагувати на нормальні заохочення. Проте просте визнання їхньої праці може бути використано як винагорода, а покарання може бути пов'язане з відсутністю такого визнання.

Розширення підходів до мотивації за Герчиковим

Розуміння типів мотивації, запропонованих Герчиковим, допомагає менеджерам сформулювати ефективні стратегії мотивації, управління та розвитку персоналу. Важливо відзначити, що працівники можуть проявляти один або кілька типів мотивації в різних комбінаціях і на різних етапах своєї кар'єри. Тому менеджери повинні прагнути до динамічного підходу та готовності адаптувати свої стратегії мотивації.

Взаємодія видів мотивації

Управління мотивацією вимагає гнучкого підходу. Один і той самий працівник може проявляти різні типи мотивації в різний час. Прагнення до професійного зростання може бути замінено інструментальною мотивацією, якщо працівникові потрібні додаткові ресурси для вирішення особистих проблем. Або патріотична мотивація може стати домінуючою, якщо працівник захоплений місією компанії і прагне принести їй користь.

Постійний розвиток і моніторинг мотивації

Регулярний моніторинг та аналіз мотивації співробітників дозволяє вчасно виявити зміни та скоригувати підходи до мотивації. Це може включати опитування, інтерв'ю, а також офіційні та неофіційні відгуки.

Важливо пам'ятати, що мотивація - це динамічний процес. Потреби та цінності співробітників можуть змінюватися з часом, і важливо враховувати ці зміни при розробці стратегії мотивації.

Опитувальник даного дослідження складається з 5 методик, де 2 методики передбачені для дослідження мотиваційної сфери, 2 методики для дослідження професійної сфери вигорання та 1 загальна методика для визначення рівня задоволеності обраною професією.

Перша методика відома під назвою Motype або «Тест Герчикова для визначення типу мотивації», який створив соціолог В. І. Герчиков, який вважав персонал організації основним ресурсом економіки. Цей прийом дозволяє розмістити тип трудової мотивації, результати якого в подальшому можуть бути використані для створення системи мотивації, відбору кандидатів і формування нового колективу. Тест побудований на основі його типологічної концепції п'яти типів трудової мотивації [38, с. 144], складається з 23 питань, поділених на 3 розділи (5, 8 і 10 питань відповідно). Деякі дослідницькі питання можуть мати кілька варіантів відповідей. Також деякі питання не враховуються під час аналізу результатів (наприклад, питання про величину заробітної плати) або деякі варіанти відповідей можуть однаково враховуватися для кількох одночасно. Шкали оцінки відповідей на тип трудової мотивації, описаний у згаданій концепції.

Методика Motype В. І. Герчикова дозволила дослідити тип трудової мотивації опитуваних. Виявлено, що більшість кадровиків, які взяли участь у дослідженні, мають професійний (PR) тип мотивації (67%), інструментальний (IH) тип мотивації (27%) та патріотичний тип мотивації (6%).

Крім того, жоден учасник опитування не має типу трудової мотивації, що уникає (LU). Для будь-якої сфери діяльності люмпенізований тип мотивації співробітників не ефективний для компанії.

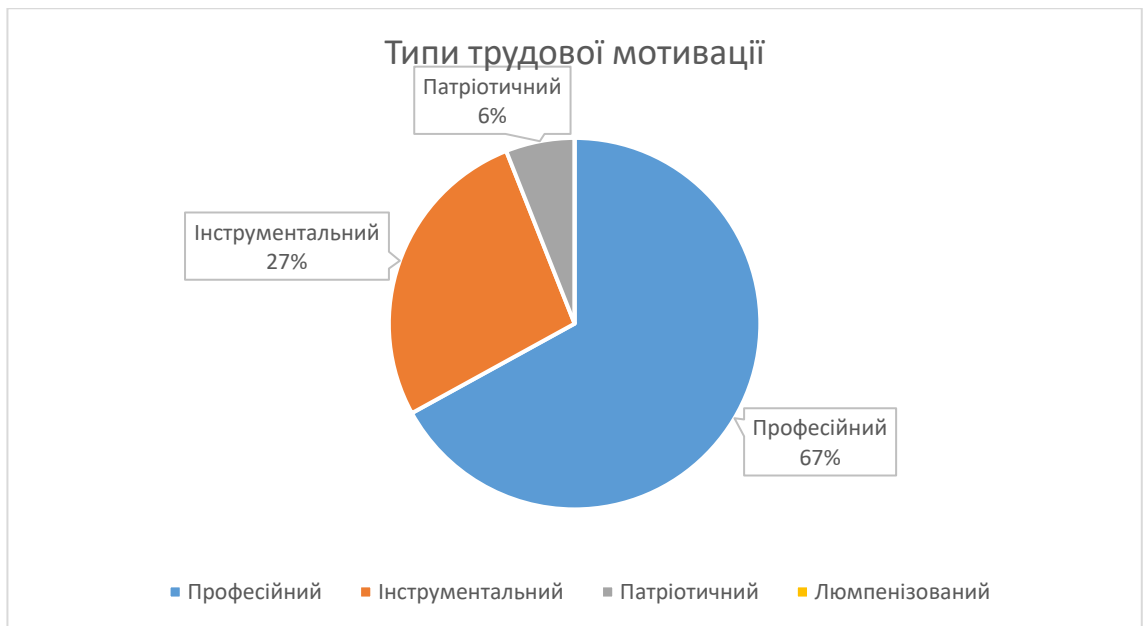


Рис. 2.3 Типи трудової мотивації.

Враховуючи те, що саме HR-спеціалісти приймають на роботу інших співробітників в компанію і несуть повну відповідальність за те, які спеціалісти виконують свою роботу в штаті, а також те, що більшість з них мотивовані професійно виконувати свої обов'язки або на даний момент ставлять на перше місце матеріальну винагороду своєї праці, (що цілком може бути виправдано політичною ситуацією в Україні у 2023 році) вселяє надію, що на ринку багато компаній з кваліфікованими та належним чином мотивованими працівниками, а тенденція розвитку HR-діяльності наразі є правильною та відповідає потребам українців. суспільства.

Друга методика «Мотивація успіху і страх невдачі» («МУН»), розроблена А. О. Реаном, є важливим інструментом для вивчення мотиваційної сфери працівника. Ця методика дозволяє визначити, чи спрямована мотивація працівника на досягнення успіху, чи він боїться невдачі, а також провести диференційовану оцінку цих двох взаємопов'язаних, але протилежно спрямованих мотиваційних тенденцій.

За результатами опитування, проведеного за допомогою цієї методики, було виявлено, що всі 65 учасників мають мотивацію, спрямовану на успіх (75%) або схильність до досягнення цього успіху в трудовій діяльності (25%).

Це свідчить про позитивне ставлення учасників до своєї роботи та відповідальне ставлення до виконуваної діяльності.

Ці дані можуть бути особливо корисними для розуміння, як мотивація впливає на продуктивність працівників. Наприклад, працівники, які мають високий рівень мотивації до успіху, можуть бути більш зосереджені на своїх завданнях, більш віддані своїй роботі та більш відкриті для нових викликів. З іншого боку, працівники, які бояться невдачі, можуть бути більш обережними, більш скептично ставитися до нових ідей або змін, і вони можуть потребувати додаткової підтримки для подолання цих страхів. Таким чином, ця методика може допомогти керівництву краще розуміти своїх працівників і розробляти ефективні стратегії мотивації.

Третя методика, розроблена А. А. Киселем, є важливим інструментом для вивчення рівня задоволеності обраною професією. Ця методика включає 15 суджень, які учасники оцінюють, виражаючи згоду («так») або незгоду («ні»). Результати обробляються за допомогою тестового ключа, що дозволяє отримати точні дані.

За результатами цієї методики, більшість учасників (55 з 65, або 85%) виразили задоволення своєю обраною професією. Це підтверджує результати двох попередніх методик.



Рис. 2.4. Задоволення своєю обраною професією.

Цікаво, що з цих 55 осіб, 31 учасник (56%) мають непрофесійну освіту. Це свідчить про те, що незалежно від рівня освіти, люди можуть знайти задоволення в обраній професії.

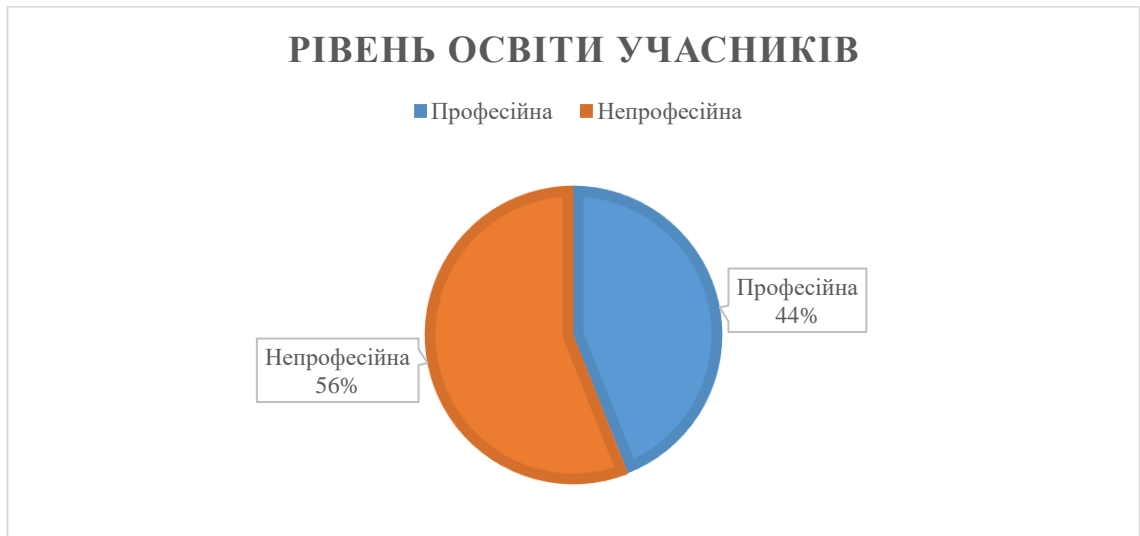


Рис. 2.5. Рівень освіти учасників.

Ці дані відображають позитивну ситуацію в кадровій сфері в Україні, де більшість людей задоволені своєю обраною професією. Однак важливо зазначити, що ці результати можуть варіюватися в залежності від різних факторів, таких як вік, стать, освіта, соціально-економічний статус тощо. Тому для більш глибокого розуміння цієї ситуації може бути корисним провести додаткові дослідження.

Четверта методика В. Бойко, відома як “Діагностика емоційного вигорання особистості”, є важливим інструментом для виявлення та аналізу емоційного вигорання. Вона дозволяє ідентифікувати ключові симптоми емоційного вигорання та визначити, до якої фази розвитку стресу вони відносяться: “напруження”, “резистентності” або “виснаження”.

Результати, отримані за допомогою цієї методики, можуть надати корисну інформацію про стан особистості. Вони можуть допомогти людині краще розуміти свій рівень стресу та емоційного вигорання, а також визначити, які фактори спричиняють ці стани. Це може бути корисним для визначення стратегій подолання стресу та попередження емоційного вигорання.

Особливо важливо зазначити, що ця методика може допомогти виявити ранні ознаки емоційного вигорання, що дозволяє особі вчасно вжити заходів для його запобігання або лікування. Крім того, вона може допомогти особі визначити, які аспекти її життя або роботи можуть спричиняти стрес або вигорання, що може бути корисним для внесення змін у її повсякденне життя або робочий процес.

Використання цієї методики може бути особливо корисним для професій, які вимагають високого рівня емоційної взаємодії, таких як медичні працівники, вчителі, соціальні працівники тощо. Вона може допомогти цим професіоналам краще розуміти та керувати своїм емоційним благополуччям, що може привести до покращення їхньої продуктивності та загального задоволення життям.

П'ятий метод «Синдром вигорання» в професіях системи «людина-людина» за Г.С.Нікіфоровим дозволяє визначити складові синдрому вигорання на основі теорії синдрому «вигорання» К. Маслача, С. Джексона.

За даними дослідження, використовуючи цю методику, було виявлено, що найбільш вираженою ознакою для досліджуваних є редукція особистих досягнень. Це означає, що особи, які стикаються з вигоранням, можуть відчувати зниження власної ефективності, продуктивності або здатності до досягнення особистих цілей.

Цей метод також дозволяє виявити інші ключові складові синдрому вигорання, такі як емоційне виснаження та деперсоналізацію³. Емоційне виснаження відноситься до відчуття емоційної порожнечі, втоми або виснаження, в той час як деперсоналізація відноситься до відчуття відчуження від інших людей або роботи.

Важливо зазначити, що результати можуть варіюватися в залежності від контексту та особистості індивіда. Проте цей метод є корисним інструментом для допомоги фахівцям у виявленні та розумінні синдрому вигорання.

Висновки до розділу 2

За результатами емпіричного дослідження психологічних особливостей професійної мотивації працівників організації розвитку, проведеного за чотирма психодіагностичними методиками, вдалося з'ясувати наступне. По-перше, за даними Опитувальника афіліаційної мотивації (А. Меграбян, модифікація М. Магомед-Емінова) встановлено переважання прагнення до прийняття та страху бути відкинутим серед працівників старшого віку.

На початку професійної адаптації та адаптації до колективу серед молодих працівників значно переважає прагнення до прийняття. Бажання працювати, страх втратити роботу визначають домінування страху бути відкинутим серед усіх працівників із середнім рівнем мотивації.

По-друге, згідно з опитувальником Achievement Motivation Questionnaire Test (АТМ) (А. Меграбян, модифікація М. Магомед-Емінова) виявлено наявність у респондентів низького рівня мотивації досягнення успіху. Встановлено, що мотивація досягнення успіху присутня на незначному рівні та домінує мотивація на уникнення невдач.

По-третє, за допомогою опитувальника Герчикова ми виявили, що досліджувана спрямованість мотивації до успіху або до невдачі показала, що всі 65 учасників опитування мають мотивацію спрямованості до успіху (75%) або тенденцію до досягнення цього успіху в трудовій діяльності (25%). Такий показник свідчить про позитивне ставлення до своєї роботи та відповідальне ставлення до виконуваної діяльності.

Результати методики щодо рівня задоволеності обраною професією підтверджують результати двох попередніх методик, оскільки переважна більшість (55 із 65 або 85%) точно задоволені обраною сферою діяльності, з них 31 учасник (56%) має непрофесійну освіту. Цей показник досить позитивно відображає ситуацію в кадровій сфері в Україні.

Наступна методика досліджувала рівень емоційного вигорання учасників за 5 симптомами: незадоволеність собою (НС), замкнутість (ЗК), скорочення професійних обов'язків (РПО), емоційна відчуженість (ЕВ),

особистісна відстороненість (ОВ). Більшість учасників вибірки (58%) не розвинули жодного із симптомів.

По-четверте, результати методики «Діагностика соціально-психологічних установок особистості у сфері мотивацій і потреб: шкала А, шкала В» (О. Ф. Потьомкіна) переконливо свідчать про переважання внутрішніх соціально значущих мотивів.

Переважає більшість співробітників керуються альтруїстичними настроями і націлені на результат своєї праці. Більшість респондентів мотивовані запобігати невдачам.

Для підвищення ефективності зовнішньої мотивації співробітників організації розвитку нами розроблені відповідні психологічні рекомендації.

Практичні рекомендації, наведені за результатами дослідження, спрямовані на вдосконалення системи управління людськими ресурсами в організації та сприятимуть підвищенню мотивації працівників, що, у свою чергу, позитивно відобразиться на рівні їхньої адаптації та загальній ефективності діяльності компанії. Отримані результати можуть бути використані HR-менеджерами, лінійними керівниками та іншими зацікавленими сторонами для вирішення актуальних проблем мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ТА СПРИЯННЯ ЇХ АДАПТАЦІЇ НА НОВОМУ РОБОЧОМУ МІСЦІ

3.1 Основні шляхи формування та напрямки вдосконалення трудової мотивації працівників на підприємстві

Для вдосконалення мотивації праці на підприємстві і досягнення більш високого рівня продуктивності праці, важливо враховувати інноваційні підходи та ефективні методи.

Однією з головних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури засобів стимулювання (економічні, престижні, задоволеність працею) структурі трудової мотивації персоналу підприємства (мотиви надання важливих благ для життя, гідний зарібок, комфортні умови праці, престижність праці в галузі, на підприємстві, мотиви самореалізації: професійні, інтелектуальні та ін.) [44].

Важливо також відзначити, що формування штату персоналу організації є одним з найважливіших і складних процесів, який спрямований на повне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійному складі працівників.

Визначення перспективної потреби в персоналі на підприємстві здійснюється шляхом аналізу перспективи розвитку підприємства, збільшення чисельності працівників діючих підрозділів та з урахуванням можливого руху персоналу.

В основі кадрової політики та стратегії управління персоналом компанії лежить концепція залучення висококваліфікованої робочої сили. Усі працівники, крім адміністративно-господарського та обслуговуючого персоналу, повинні мати не нижче середньої спеціальної освіти [7, с. 226].

Розглянемо основні підходи до нормування робочого часу та заохочення вільного часу на підприємстві.

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації

реалізується шляхом диференціації (зміни) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, поділу їх на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати за сумісництвом або за суміщенням посад, неповний робочий тиждень, встановлення скороченого робочого періоду тощо.

Практика показує значний стимулюючий ефект додаткової відпустки за особливі умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, із шкідливими умовами праці, для осіб з великим стажем роботи на одному підприємстві).

Додаткові відпустки повинні створити додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, щоб компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника під час роботи.

Перерозподіл робочого часу. Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Але не кожен виробничий процес можна організувати з використанням гнучкого робочого часу.

Якщо потрібна одночасна присутність на виробництві кількох працівників, пов'язаних технологічним процесом, гнучкий режим роботи не може застосовуватися.

У цьому випадку мотивація підвищується шляхом надання відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу за домовленістю між ними.

Як один із заходів стимулювання можливе створення та використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не зникає, а обліковується на особовому рахунку працівника або в соціальному фонді додаткового робочого часу. Накопичений час можна використати в майбутньому для додаткової відпустки, відгулу,

погашення заборгованості за попередній період тощо.

Зрозуміло, що право працювати у вільному режимі мають лише ті працівники, які довели високу свідомість, організованість і дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано і доведено практикою, що існує пряма залежність між рівнем поінформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності та мотиваційними настановами персоналу.

Тому компанії широко використовують всі доступні методи комунікації для досягнення поставлених перед собою цілей, в тому числі пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Довідник працівника - це брошура, яка містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а зараз вони є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн [47, с. 233].

Посібник має такі основні цілі:

- донести до співробітників філософію компанії, її основні цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі;
- надати довідкову інформацію про різні аспекти соціально-економічного розвитку підприємства, що дає змогу працівникам краще зрозуміти основні принципи діяльності підприємства, адаптуватися до умов його функціонування;
- інформувати працівників про те, чого компанія очікує від них і які зобов'язання бере на себе.

Можна зробити висновок, що підприємство використовує як матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Матеріальні включають: преміальну систему, доплати. До нематеріальних належать гнучкий графік роботи, створення комфортних робочих місць тощо.

Експериментально доведено, що невисока ефективність праці - результат і слабкої, і надто сильної мотивації (внаслідок підвищення мотивації результативність спочатку зростає, а після максимуму зменшується).

Розрахувати це - ювелірна праця власника підприємства із суто індивідуальним підходом.

До напрямків мотивації працівників можна віднести: матеріальне стимулювання, вдосконалення організації праці, залучення персоналу до процесів управління та не грошове стимулювання [44, с. 20].

На цій основі класифікації з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва на ТОВ «Сітекс Development» можна запропонувати такі напрямки покращення стимулювання праці.

1. Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає в себе елементи вдосконалення системи заробітної плати надання можливості участі персоналу у власності та прибутку підприємства. Це є стимулом для робітників, особливо для акціонерів.

Перш за все, можна запропонувати гнучку систему оплати праці: зменшити тарифну ставку та встановити премії в залежності від отриманого прибутку. Наприклад, якщо план перевиконано на 5% - 15% від ставки, якщо план перевиконано більше ніж на 20% - відповідно на 30%.

Таку систему мотивації можна впровадити для робітників. Так вони будуть спрямовані на збільшення розмірів продукції. Для заохочення працівників щомісяця виділяється преміальний фонд (ПФ), він сягає до 25% фонду заробітної плати (ФЗП).

Краще всього орієнтуватися на відсотки від ФЗП. Цей фонд розподіляється на три групи працюючих: адміністрація, робітники та допоміжний персонал.

Для цього необхідно створити фонд матеріального стимулювання, в якому буде відраховуватися 10 % прибутку підприємства.

2. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень заробітної плати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у ТОВ, підвищувати заробітну плату на загальних

підставах.

3. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати підвищений коефіцієнт посадових окладів і тарифів.

4. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно.

5. Доплату за роботу в нічний час (з 22.00 до 06.00) здійснювати в розмірі 100% тарифної ставки (сьогодні – 70%).

6. Установити в межах фонду оплати праці підрозділів:

- надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованих робітників та за ділові якості до посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців;

- доплати за суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт у межах економії фонду оплати праці, який формується за тарифними ставками вивільнюваних працівників, з урахуванням фактичного завантаження решти, конкретний розмір доплати працівнику встановлюється адміністрацією за згодою сторін.

7. За виконання особливо важливої роботи на період її виконання встановлюється доплата в розмірі 60 % тарифної ставки.

8. Працівникам, яких повідомлено про звільнення і які приступили до роботи за новою або суміжною професією протягом 2 тижнів з моменту її пропозиції, виплачувати доплату до середнього заробітку за колишнім місцем роботи за 2 місяці. Доплата скасовується у разі порушення працівником трудової чи виробничої дисципліни.

9. Виплатити винагороду за вислугу років у таблиці 3.

10. Для молодих працівників, які вступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних навчальних закладів, а також тих, хто пройшов професійне навчання на виробництві, встановлюються пільгові норми виробітку на 6 місяців:

1-2 місяці - 50%;

3-4 місяці - на 30%;

5-6 місяців - на 20%.

Розміри винагороди за вислугу років

Таблиця 3.1

Розмір винагороди за вислугу років.

Персонал	При безперервному стажі роботи, який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Робітники, керівники, спеціалісти Основних цехів Мастер цеху	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	13

11. Надання переваг:

- працівникам, які мають звання «Ветеран підприємства», до досягнення пенсійного віку надавати щорічні відпустки в необхідний їм час;

- працівникам, які мають звання «Ветеран підприємства», при виході у щорічну відпустку виплатити матеріальну допомогу в розмірі 2000 грн.

Загалом, комплексний підхід, який поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання, дозволить підприємству підвищити ефективність роботи та залучити висококваліфікованих кадрів. Це особливо важливо в сучасних умовах ринкових відносин.

3.2 Рекомендації для керівників підприємств та установ, із організації заходів для покращення адаптації нових працівників та формування у них оптимальної трудової мотивації

Проблемами розвитку та управління персоналом займаються кілька відділів, зв'язки між якими, звичайно, є, але, по суті, формування і вдосконалення системи мотивації компанії не входить в обов'язки жодного з них[54].

Кожен відділ виконує одну з функцій мотивації та стимулювання персоналу. Відділ заробітної плати займається виключно матеріальною

винагородою, відділ охорони праці лише забезпеченням заслужених умов праці персоналу, основною функцією відділу навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня кваліфікації працівників тощо.

Тобто відділи управління персоналом виконують певні функції мотивації, але часто в їх діях виникають суперечності, оскільки на підприємстві немає єдиної, чітко сформованої та доведеної до всіх відповідальних осіб системи мотивації та стимулювання персоналу.

Тому рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом (надалі цю посаду будемо називати підрозділом мотивації), яка займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Також необхідно налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореним посадовим підрозділом. А надалі вся інформація про матеріальне та нематеріальне заохочення персоналу буде включено до цього підрозділу.

Там буде проаналізовано, проведено додаткові дослідження персоналу, і на основі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, яка буде певною мірою унікальна та максимально адаптована до умов ведення бізнесу ТОВ «Citex Development».

Створення додаткової робочої одиниці відбуватиметься в наступні етапи:

1. Визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу;
2. Підбір персоналу на новостворені посади;
3. Навчання персоналу, навчання та семінари;
4. Встановлення ефективних комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами управління персоналом;
5. Формування нових інформаційних потоків і зв'язків всередині підприємства.

Отже, розглянемо реалізацію цього заходу більш детально за етапами його реалізації.

На першому етапі має бути сформована організаційна структура підрозділу та визначені посадові обов'язки працівників цього відділу. Пропоную таку структуру відділу мотивації, яка зображена нижче на рис. 3.1.

Як видно з таблиці 3. До складу відділу входять п'ять співробітників: завідувач і чотири спеціалісти. Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів цього відділу:

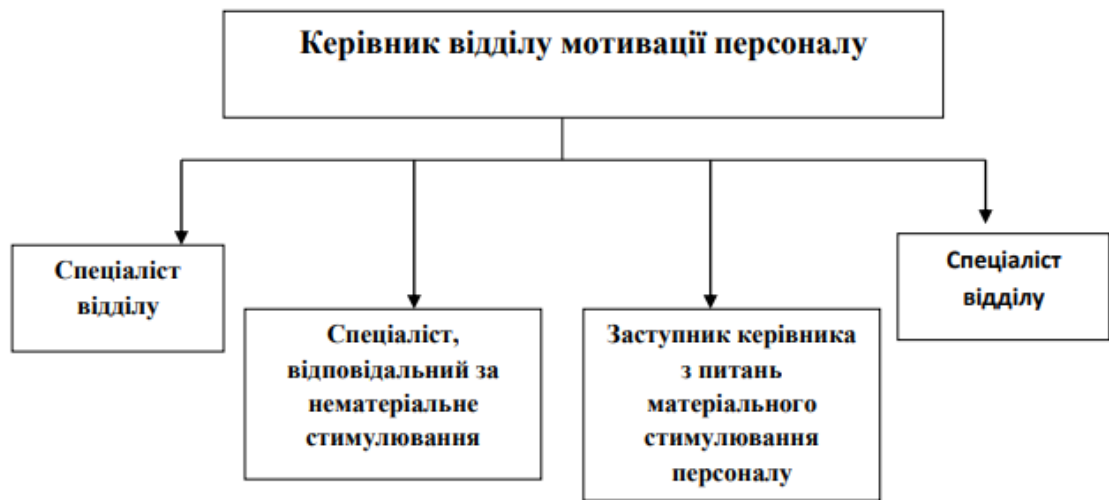


Рис. 3.1 Організаційна структура відділу мотивації персоналу

Начальник відділу мотивації підпорядковується безпосередньо начальнику управління персоналу. Відповідає за організацію та проведення досліджень рівня мотивації персоналу підприємства, аналіз результатів, отриманих у результаті цих досліджень.

А також для розвитку, доведення до уповноважених та відповідальних осіб та здійснення заходів щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Citex Development», налагодження ефективних комунікаційних зв'язків тощо.

Заступник начальника відділу матеріального стимулювання персоналу є одночасно одним із провідних спеціалістів відділу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту та досвід роботи на аналогічних посадах не менше п'яти років.

Підпорядковується безпосередньо начальнику відділу мотивації персоналу. Йому підпорядковуються два спеціалісти відділу, один з яких є його помічником. Основними обов'язками даного фахівця є формування дієвого механізму матеріального стимулювання персоналу на підприємстві, тобто проведення науково-дослідних робіт, розробка та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій та премій. За специфікою діяльності цей спеціаліст повинен співпрацювати з відділом оплати праці та планово-економічним відділом.

За нематеріальні активи відповідає головний спеціаліст відділу стимулювання персоналу відповідає за внутрішню мотивацію персоналу.

Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту та, бажано, освіту психолога чи соціального працівника, а також досвід роботи у сфері управління персоналом не менше п'яти років. Він також підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу і підпорядковується двом спеціалістам відділу, один з яких його працівник.

Основними обов'язками даного фахівця є організація кадрових досліджень для виявлення та виявлення потреб працівників заводу, надання рекомендацій щодо підвищення внутрішньої мотивації працівників, проведення тренінгів та семінарів з питань нематеріальних активів.

Стимулювання персоналу лінійних та функціональних керівників, розробка заходів щодо вдосконалення процесу професійної адаптації, розвитку персоналу тощо, відповідно до специфіки своєї роботи цей фахівець має тісно співпрацювати з відділами розвитку та навчання персоналу, кадрів, та охорони праці[58].

Спеціаліст відділу повинен мати економічну освіту та стаж роботи не менше трьох років у сфері управління персоналом. Підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу та двом провідним спеціалістам відділу. В обов'язки спеціаліста відділу входить допомога в організації дослідження персоналу підприємства, участь у розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації, ведення та оформлення документації тощо.

Після оформлення документації та створення нових посад необхідно організувати відбір кандидатів на ці вакантні посади.

Персонал для заміщення цих посад доцільно шукати всередині організації, зокрема серед працівників відділу управління персоналом. Для цього необхідно провести атестацію можливих кандидатів, щоб відібрати з них найкращих, які найбільше підходять для зазначених вище посад.

Також при необхідності можна звернутися до кадрового резерву підприємств або шукати спеціалістів необхідної кваліфікації зі сторони за допомогою служб зайнятості чи кадрових агентств.

Окрім створення загально корпоративної системи мотивації, підрозділ мотивації проводитиме додаткові дослідження мотиваційних факторів персоналу за видами та специфікою діяльності.

Після аналізу результатів дослідження співробітники підрозділу мотивації розроблять рекомендації щодо особливостей мотивації персоналу «на місцях» (за сферами діяльності) та на різних рівнях управління, а також нададуть цю інформацію лінії і функціональних керівників у вигляді певним чином структурованої документації або в процесі консультаційних нарад з питань стимулювання праці.

Одним із основних напрямів забезпечення ефективності роботи персоналу ТОВ «Citex Development» є навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства, звичайно, є організований процес навчання працівників певним чином, лекції, семінари, проводяться тренінги, запрошуються спеціалісти для предметних консультацій з тієї чи іншої проблеми.

Але справді ефективний процес навчання потребує значних коштів, яких не завжди виділяється достатньо. Тому керівництву та менеджменту підприємства слід звернути увагу на більш ефективні методи мотивації персоналу, який має довготривалий ефект і мотивація співробітників до нових досягнень, самонавчання і самовдосконалення.

Співробітників також можна стимулювати самою роботою. Якщо давати їм можливість постійно виконувати цікаву і захоплюючу, не нудну роботу, яка

дає можливість самореалізації. І це можна зробити, дотримуючись цих рекомендацій:

- чітко визначати статус і повноваження працівника, його самостійність і відповідальність;
- помічати найважливіші переваги працівника і доручати йому ту роботу, яка йому більше подобається (хоча б зрідка);
- надати співробітникам можливість брати участь у плануванні стратегії та завдань організації;
- уникати відчуття ізоляції співробітника від колег, постійно підтримувати командний дух;
- надавати працівникам можливість розвиватися та набувати нового досвіду, нових знань;
- надати можливість стажуватися за кордоном, спробувати свої сили на іншій посаді (менеджер з персоналу на посаді менеджера з продажу чи виробництва і навпаки);
- уникати суб'єктивізму в просуванні по кар'єрних сходах;
- якщо немає можливості підняти працівника постійно, це можна зробити тимчасово: для короткострокового проекту, для заміни хворої людини тощо.

Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж рутинна. Бачення «світлого майбутнього» спонукає працювати краще, ніж якщо майбутнє туманне. А однакове ставлення до кожного викликає здоровий дух суперництва, можливість розвивати не тільки професійні якості, а й таланти та вміння, які цікавлять і хвилюють працівника.

Слід також зазначити, що недоцільно застосовувати один підхід до всіх працівників. Комуś достатньо просто щирої подяки, а комуś потрібні вагоміші стимули. Але найголовніше, завдяки чому можна втримати працівника, дати йому можливість відчувати свою роль, здатність до виконання складні завдання, підтримка і довіра до нього.

3.3 Програма тренінгу щодо роботи з мотивацією до роботи, як чинника адаптації на новому робочому місці.

ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА

На тему:

«Мотивація до роботи як чинник адаптації працівника на новому робочому місці»

ВСТУП

Адаптація — це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника. Зазвичай більшість нових співробітників, починаючи діяльність на новому місці роботи або приходячи в нову організацію, намагаються показати себе з позитивної точки зору[58].

Однак робота на новому робочому місці може бути пов'язана і з негативними моментами. Виділяють такі страхи співробітників, пов'язані зі страхом невдачі на новій роботі:

- страх втратити роботу (бути звільненим з будь-якої причини);
- вміти завоювати повагу колег;
- не впоратися з новою роботою;
- виявити брак досвіду чи знань;
- здаватися некомпетентним;
- «нелюбов» до трудового колективу;
- «не любити» собі трудовий колектив;
- не вміти знайти спільну мову з керівником.

Крім того, необхідність управління процесом адаптації є незаперечною у зв'язку з тим, що статистичні дані багатьох організацій свідчать про особливо високий відсоток звільнень, які відбуваються в перший місяць роботи нових співробітників. Також більшість нещасних випадків відбувається на початку роботи нових співробітників в організації.

Розроблено та адаптовано для працівників підприємства та проведено з працівниками виробничих бригад психологічний тренінг «Розвиток

підприємницьких здібностей та організаційно-професійних якостей». Варто зазначити, що керівництво підприємства, де проводилося дослідження, було зацікавлене у проведенні психологічних тренінгів з працівниками. Ефективність впровадження даної програми обумовлюється компетентністю та готовністю тренерів до проведення групової роботи. Тому при складанні тренінгової програми мною були враховані особливості та принципи навчання студентів, специфіка їх професійної діяльності та теми тренінгу.

1. ЗАГАЛЬНА МЕТА:

- підвищення рівня мотивації до успіху у працівників виробничих колективів шляхом підвищення рівня підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських нахилів.

2. ЗАВДАННЯ:

- формування в учасників тренінгу знань та усвідомлення важливості підприємницької здібності, комунікативні та організаторські нахили при виконанні виробничих завдань і професійних обов'язків;

- актуалізація потреби в аналізі та осмисленні проблеми формування підприємницьких здібностей та організаційно-професійних якостей;

- проведення діагностики власних підприємницьких здібностей, комунікативних та організаційних схильностей, актуальних для забезпечення зростання потреби в досягненнях, професіоналізм і продуктивність праці;

- забезпечення емоційної насиченості учасників тренінгу, підвищення впевненості в собі, рішучості, прагнення до досягнення позитивного результату;

- формування і посилення загального командного духу, шляхом згуртування групи;

- розвиток відповідальності і внеску кожного учасника у вирішенні спільних завдань;

- отримання емоційного і фізичного задоволення від результатів тренінгу;

- усвідомлення себе командою.

3. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРЕНІНГУ:

Під час тренінгу використовувались:

- інформаційні повідомлення;
- мозкові штурми;
- робота в малих групах;
- вправи;
- ігри;
- міні-лекція.

4. МЕТА ТРЕНЕРІВ:

- створення необхідних умов емоційного, психологічного та колективного розвитку кожної особистості для досягнення загальних цілей тренінгу та індивідуальних цілей учасників в рамках теми.

5. ЦІЛЬОВА ГРУПА: учасники 15-20 чоловік.

6. КІЛЬКІСТЬ ЗАНЯТЬ: 4 занять.

7. РЕЖИМ РОБОТИ: 3 год.

8. ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ: складає чотири зустрічі, спрямована на покращення колективної взаємодії у групі учасників.

9. ОРГАНІЗАЦІЙНА ЧАСТИНА: меблі в аудиторії мають бути розставлені у вигляді кола, щоб сприяти благополучному спілкуванню між тренером і учасниками.

Тренінг «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних якостей» був розроблений для проведення з працівниками виробничих колективів. У навчальній програмі використовувалися практичні вправи та завдання, спеціально адаптовані для конкретної вибірки досліджуваних – працівників шкідливого виробництва.

Успішне застосування тренінгових вправ, завдань, міні-лекцій, бесід забезпечило ефективність навчання з працівниками виробничих колективів. При підготовці програми тренінгу були використані теоретичні підходи щодо застосування тренінгу в контексті вирішення проблем в організаціях, аналізу проблем, які можуть виникнути в роботі з персоналом на підприємствах і які

знайшли відображення в працях таких авторів: Р. Баклі, І. Бондаревська [1], О. Бондарчук, М. Васильєва, Л. Карамушка, Дж. Кейпл, О. Креденцер, О. Кришовська [1; 3; 6], М. Малигіна, Л. Орбан Лембрик, Є. Сидоренко [3; 4].

Відповідно до мети та сформульованих завдань формувальне дослідження проводилось у три етапи.

На першому етапі було підготовлено програму психологічного тренінгу «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних якостей».

На другому етапі навчання було перевірено експериментально.

На третьому етапі було перевірено ефективність впровадження тренінгу. Для цього в трьох групах проводили перший і другий діагностичні зрізи, використовували кількісні та якісні критерії.

Тренінг проводився з працівниками виробничих цехів хімічного підприємства (м. Київ). Відповідно до визначених здібностей і нахилів, які необхідно сформувати під час психологічного тренінгу, було обрано методіку та розроблено конкретні тренувальні вправи. Для перевірки ефективності навчання було виділено дві групи досліджуваних: експериментальну та контрольну.

Для визначення очікувань працівників виробничих бригад від тренінгу, запитів і побажань, емоційного стану перед початком тренінгу було використано анкету для вивчення очікувань учасників від тренінгу.

Оцінити ефективність проведення психологічних тренінгів, спрямованих на підвищення мотивації успіху у працівників виробництва, вивчаючи загальне враження учасників, задоволеність участю в тренінгу та емоційний стан, було застосовано анкету для оцінки ефективності тренінгу.

Структура тренінгу включає вступ, три розділи, кожен з яких присвячений розвитку підприємницьких здібностей, комунікативних, організаторських нахилів та заключну частину.

Загальний обсяг тренінгу – 36 годин, з яких 12 годин учасники працювали в аудиторії з тренером, а решта 24 година були присвячені

самостійному відпрацюванню набутих навичок.

Урок №1

Тема: Розуміння мотивації: вступ до концепцій

Мета: Ознайомлення учасників з концепцією мотивації, її важливістю та впливом на поведінку людини. Створення сприятливого середовища для подальшої роботи над розвитком мотиваційних навичок.

Обладнання: презентація, плакати з питаннями для обговорення, папір і олівці.

План урока:

1. Вступна частина.

1.1. Знайомство.

- Привітання. Учасники представляються та відповідають на питання: "Що стимулює вас до навчання чи роботи?".

1.2. Визначення очікувань.

- Групове обговорення питань: "Чому важлива мотивація?" та "Як ви розумієте поняття мотивації?".

1.3. Повторення правил.

- Встановлення правил спілкування та роботи на уроці: повага до думки інших, відкритість, активна участь тощо.

2. Основна частина.

2.1. Теоретичний блок.

- Презентація основних понять: мотивація, внутрішня/зовнішня мотивація, мотиваційні фактори.

2.2. Практичний блок.

2.2.1. Групова робота: "Визначення особистих мотиваторів". Учасники обговорюють та записують свої особисті мотиви.

2.2.2. Аналіз кейсів: учасники в групах аналізують ситуації та визначають мотиваційні чинники, що можуть впливати на поведінку.

2.3. Допоміжні вправи.

2.3.1. Вправа "Мотиваційний ланцюжок". Учасники створюють

ланцюжок із карток, на яких вони записують свої цілі та мотиватори, які допомагають їм досягти цих цілей.

3. Заключна частина.

3.1. Підводження підсумків.

- Обговорення ключових моментів уроку: що нового дізналися, що цікавого виявили, які висновки зробили.

3.2. Зворотній зв'язок. Рефлексія.

- Учасники висловлюють свої враження від уроку та діляться планами щодо подальшого вивчення мотивації.

Урок №2

Тема: Вплив мотивації на адаптацію працівників.

Мета: Ознайомлення учасників з темою "Вплив мотивації на адаптацію працівників", встановлення індивідуальних очікувань від уроку, а також оцінка вихідного рівня знань учасників.

Обладнання: Презентація, плакат "Дерево очікувань", плакат з правилами, плакат "Тут і зараз".

План урока:

1. Вступна частина:

1.1. Привітання та знайомство:

- Тепла ласка учасників, привітання з ними та вираз щирого інтересу до їхнього участі.

- Учасники представляються один одному, називаючи своє ім'я та невеликий мотиваційний факт про себе, наприклад: "Мене звали Оля, і я завжди прагну до саморозвитку".

1.2. Визначення очікувань:

- Вправа "Дерево очікувань": Кожен учасник записує своє очікування від уроку на стікері у вигляді листка, який потім прикріплюється на велике плакатне "дерево" очікувань.

1.3. Повторення правил:

- Вчитель нагадує учасникам правила спілкування та взаємодії під час уроку, які записані на дошці.

2. Основна частина:

2.1. Теоретичний блок:

- Презентація мети та очікуваних результатів уроку "Вплив мотивації на адаптацію працівників".

2.2. Практичний блок:

2.2.1. Знайомство з учасниками та самооцінка:

- Учасники розповідають про свої мотиваційні чинники, які впливають на їхню адаптацію на робочому місці.

2.2.2. Анкета "ТО":

- Уточнення знань учасників з питань мотивації на прикладах конкретних ситуацій на робочому місці.

2.3. Допоміжні вправи:

2.3.1. Вправа "Мотиваційна карусель":

- Учасники утворюють коло. Кожен учасник на деякий час стає в центр кола і розповідає про свій найбільший мотиваційний фактор на робочому місці, після чого інші учасники додають свої коментарі або думки.

3. Заключна частина:

3.1. Підводження підсумків:

- Обговорення того, як мотивація впливає на адаптацію працівників на робочому місці.

3.2. Зворотній зв'язок:

- Учасники відповідають на питання про те, що вони засвоїли на уроці та які нові ідеї чи роздуми вони отримали щодо впливу мотивації на їхню роботу.

Урок №3

Тема: Стратегії мотивації для нових працівників

Мета: Ознайомлення з основними стратегіями мотивації нових

працівників, розуміння їх важливості для успішної адаптації та продуктивної роботи. Активізація учасників через інтерактивні вправи та аналіз власного досвіду.

Обладнання: Презентація, картки з завданнями, фліпчарт, маркери.

План урока:

1. Вступна частина

1.1. Вітання та визначення цілей уроку.

- Ведучий вітає учасників і розповідає про мету уроку: ознайомлення зі стратегіями мотивації нових працівників для підвищення їхньої ефективності та задоволеності від роботи.

1.2. Брейнштормінг очікувань.

- Учасники записують на картках свої очікування від уроку щодо того, що вони хотіли б дізнатися або отримати.

- Картки збираються і кладуться на фліпчарт для подальшої обробки.

1.3. Закріплення правил спілкування.

- Ведучий нагадує учасникам про важливість культури спілкування та встановлює правила: взаємоповага, уважне слухання, відвертість тощо.

2. Основна частина

2.1. Теоретичний блок: Види та методи мотивації.

- Презентація основних стратегій мотивації, таких як фінансові стимули, можливості професійного розвитку, підтримка колег тощо.

2.2. Практичний блок: Роль лідера у створенні мотивації.

- Групова робота: учасники розділяються на мали групи і отримують завдання розглянути приклади з власного досвіду, коли мотивація (чи її відсутність) вплинула на їхню продуктивність та задоволеність від роботи.

2.3. Допоміжні вправи.

- Рольова гра "Ситуаційні приклади мотивації": учасники отримують сценарії та відтворюють ситуації, де лідер повинен застосувати певні стратегії мотивації для нового працівника.

3. Заключна частина

3.1. Обговорення результатів.

- Груповий аналіз: учасники діляться своїми спостереженнями та висновками з групової роботи та рольової гри.

3.2. Підведення підсумків та надання рекомендацій.

- Ведучий підводить підсумки уроку, нагадує про головні моменти та рекомендації щодо використання стратегій мотивації у роботі з новими працівниками.

4. Домашнє завдання (опціонально).

- Учасники отримують завдання проаналізувати та підготувати короткий звіт про мотиваційні стратегії, які застосовуються в їхній компанії чи відділі.

Урок №4

Тема: Ознайомлення з психологією мотивації: визначення, основні теорії та їх практичне застосування

Мета: Ознайомлення учасників з концепцією мотивації, основними теоріями та їх практичним значенням. Створення сприятливого середовища для навчання та аналіз потреб учасників.

Обладнання: презентація, папір, маркери, стікери, дошка.

План урока:

1. Вступна частина.

1.1. Знайомство.

- Учасники представляються один одному, вимовляючи свої імена та два речення про себе, які розкривають їхню позитивну самооцінку та внутрішні мотиви.

1.2. Визначення очікувань.

- Вправа "Дерево очікувань": Учасники записують свої очікування від уроку на стікерах у вигляді квітів та прикріплюють їх до "дерева очікувань". Потім вони діляться своїми очікуваннями з групою.

1.3. Повторення правил.

- Правила спілкування формуються разом з учасниками та записуються

на дошці для подальшого дотримання.

2. Основна частина.

2.1. Теоретичний блок.

- Презентація мотивації: визначення, основні теорії (теорія потреб Маслоу, теорія очікувань Врума, теорія самореалізації Райана та Деці) та їх практичне значення в різних сферах життя.

- Обговорення прикладів застосування теорій мотивації на практиці: у навчанні, роботі, спорті тощо.

2.2. Практичний блок.

2.2.1. Групова дискусія та аналіз випадків.

- Учасники обговорюють та аналізують різні ситуації з життя, де можна застосувати різні теорії мотивації для досягнення певних цілей.

2.2.2. Самооцінка мотиваційних факторів.

- Учасники заповнюють анкету для самооцінки своїх власних мотиваційних факторів та визначення того, які з теорій мотивації можуть бути для них найбільш ефективними.

2.3. Допоміжні вправи.

2.3.1. Вправа "Мотиваційний портрет".

- Учасники створюють свій "мотиваційний портрет", розглядаючи свої сильні та слабкі сторони, а також особисті цілі та мрії.

3. Заключна частина.

3.1. Підводження підсумків.

- Обговорення вражень від уроку та відповіді на питання:

- Чи змінилися ваші уявлення про мотивацію?

- Які нові ідеї ви отримали?

- Які теорії мотивації вам найбільше сподобалися та чому?

3.2. Зворотний зв'язок. Рефлексія.

- Учасники висловлюють свої враження від уроку та надають пропозиції щодо подальшого вдосконалення навчального процесу.

Тренінг включав практичні заняття, дискусії, завдання та міні-лекції, пов'язані з підприємницькими здібностями, комунікативними та організаторськими навичками, їх значенням у повсякденній діяльності працівників виробничих колективів.

Аналіз ефективності навчання з працівниками виробничих бригад на хімічному підприємстві проводили шляхом порівняння результатів вимірювань показників мотивації успіху та показники підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських нахилів у двох групах досліджуваних.

Важливо відзначити, що всі респонденти відповіли, що беруть участь у психологічному тренінгу вперше і не мають досвіду спілкування з психологами в подібному форматі. Проте багато співробітників виявили зацікавленість у роботі у форматі психологічного тренінгу та спілкуванні з експериментатором [54].

Про ефективність тренінгу свідчать заповнені посттренінгові анкети, в яких учасники оцінювали стиль тренінгу, спосіб подачі матеріалу, доступність інформації.

Посттренінгова анкета дала змогу визначити ступінь ефективності тренінгу за такими критеріями:

- 1) загальна задоволеність участю в тренінгу;
- 2) зрозумілість матеріалу та способу викладу;
- 3) ступінь виправдання очікувань;
- 4) корисність матеріалів для повсякденної роботи на підприємстві;
- 5) емоційний комфорт;
- 6) відповідність стилю викладання матеріалу заданій проблемі;
- 7) ступінь допомоги навчальних матеріалів у проблемних для учасників питаннях.

Ці критерії учасники оцінювали за п'ятибальною шкалою. учасники оцінили ефективність тренінгу високим балом за всіма критеріями. Отримані результати свідчать про важливість отримання працівниками виробничих

колективів не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, необхідних для вирішення проблемних ситуацій у повсякденній практиці на виробництві [45].

Проведено кількісний аналіз результатів першого та другого розділів діагностики, щоб дослідити, як змінювалися вимірювальні параметри після навчання. Між двома вимірюваннями експериментальна група була повністю піддана тренуванню.

Порівняльний аналіз результатів діагностичних зрізів до та після навчання в експериментальній групі проводили за програмою SPSS, методом порівняння слугував критерій Вілкоксона для залежних вибірок.

Порівняння результатів двох діагностичних зрізів показало, що показники мотивації успіху, комунікативних та організаторських нахилів працівників експериментальної групи зазнали позитивних змін, тобто підвищилися після тренінгу.

Після навчання підвищилися показники підприємницьких здібностей працівників: потреба в досягненнях, потреба в самостійності, творчі нахили, креативність, здатність до розумного ризику, цілеспрямованість та рішучість. Відмінності в показниках першого та другого діагностичних зрізів є статистично значущими ($p=0,000$).

Рівень мотивації уникнення невдач знизився після другого діагностичного зрізу, але цей результат не був статистично значущим.

Встановлено, що після тренінгу у працівників експериментальної групи підвищилися показники мотивації успіху ($p=0,000$). До участі в тренінгу показник мотивації успіху відповідав середньому рівню, а після участі в тренінгу показник рівня мотивації успіху підвищився до високого рівня. Після тренінгу спостерігалось зниження рівня мотивації до уникнення невдач у працівників (від високого до середнього), але ці результати не є достовірними.

Це може бути зумовлено як зростанням мотивації успіху, так і зростанням показників підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських установок, які визначають мотивацію успіху.

Після другого діагностичного зрізу у працівників експериментальної групи підвищилися показники комунікативних емоцій та організаційних емоцій ($p = 0,000$).

Показники підприємницьких здібностей у працівників експериментальної групи зросли в результаті другого діагностичного зрізу: після участі в тренінгу рівень підприємницьких здібностей став вищим, ніж до його проведення ($p = 0,000$).

Загальний показник підприємницьких здібностей працівників до навчання відповідав середньому рівню, після навчання підвищився до високого. В результаті експериментального впливу тренінгу серед співробітників зросли показники потреби в досягненнях, потреби в самостійності, креативності, креативності, здатності до розумного ризику, цілеспрямованості та ризику.

Різниця в показниках індивідуальних підприємницьких здібностей після першого та другого діагностичних зрізів є статистично значущою ($p=0,000$).

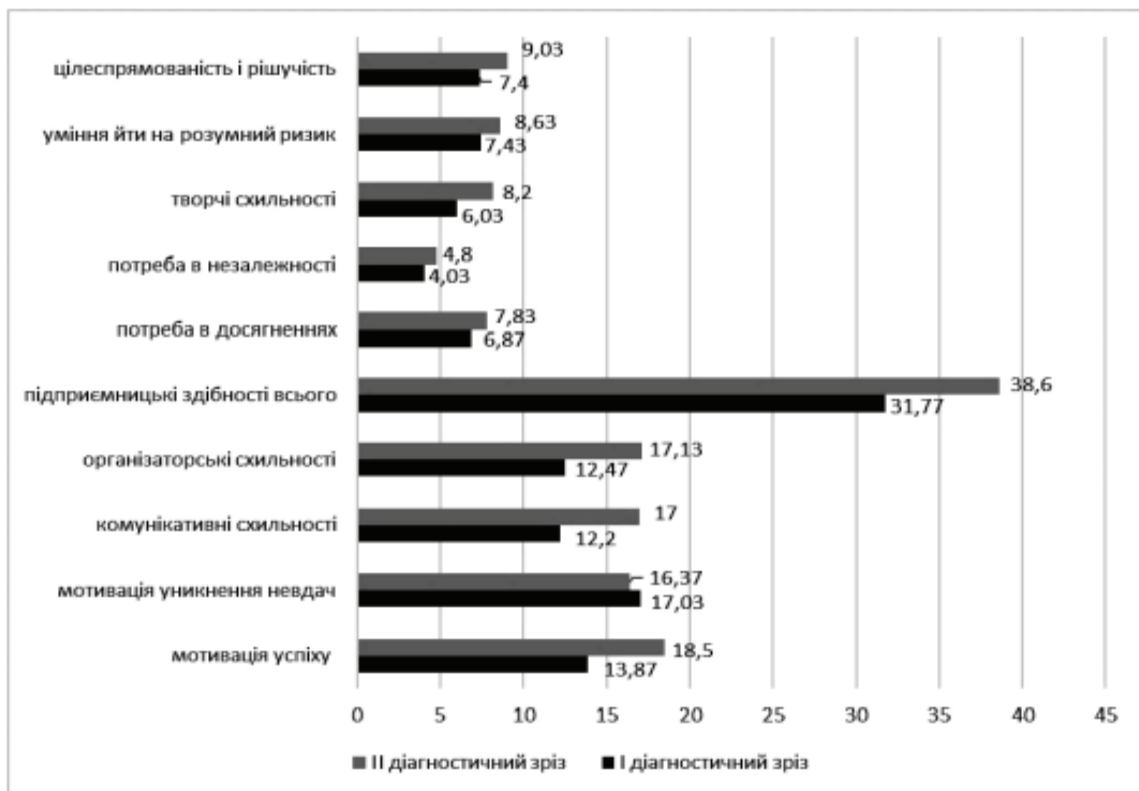


Рис. 3.2 Порівняння результатів першого та другого діагностичного зрізу в експериментальній групі

У контрольній групі з інтервалом у три-чотири тижні проводили повторне вимірювання показників підприємницьких здібностей, організаційних і комунікативних нахилів, а також мотивації успіху та мотивації уникнення невдач. Працівники контрольної групи не зазнали впливу експериментатора, їм лише двічі пропонувалося відповісти на питання про методику випробувань і пояснювалося, що вони беруть участь у масовому опитуванні персоналу виробничого підприємства.

При порівнянні результатів двох діагностичних зрізів у досліджуваних контрольної групи встановлено, що бали за всіма вимірюваними показниками суттєво не змінилися. Крім того, немає жодного показника, зміни якого мали б достатній рівень статистичної значущості. Ці результати свідчать про те, що за відсутності експериментального впливу навчання на працівників не відбувається зростання підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських нахилів і, як наслідок, не підвищується мотивація успіху.

Порівняння показників мотивації успіху та мотивації уникнення невдачі в контрольній групі за результатами двох діагностичних зрізів не підвищилося. У працівників контрольної групи мотивація до успіху та мотивація до уникнення невдачі після двох діагностичних зрізів відповідали середньому рівню. Можна констатувати, що рівень мотивації успіху у співробітників не змінюється, якщо не здійснювати експериментальний вплив на підприємницькі здібності, комунікативні та організаційні схильності.

Описані вище результати свідчать про ефективність психологічного тренінгу на підприємницькі здібності, комунікативні та організаторські нахили, які пов'язані з мотивацією успіху у працівників виробничих колективів. Слід зазначити, що вправи були спрямовані лише на розвиток підприємницьких, організаторських та комунікативних здібностей.

Для того, щоб виміряти загальну картину, у випробовуваних вимірювали мотивацію до успіху та мотивацію до уникнення невдачі. Значні позитивні зміни відбулися у підприємницьких здібностях працівників, комунікативних

та організаторських нахилах, і як наслідок підвищився рівень мотивації успіху у працівників експериментальної групи.

Тому тренінг «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних якостей» сприяв підвищенню мотивації успіху у працівників експериментальної групи.

Загалом можна зробити висновок, що психологічний тренінг дійсно допоміг підвищити рівень підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських нахилів і, як наслідок, підвищити мотивацію до успіху у працівників виробничих колективів.

Про практичну значущість проведеного навчання свідчить підвищення продуктивності праці працівників виробничих колективів, зокрема позитивні відгуки керівництва підприємства. Результатом ефективності навчання є підвищення мотивації до успіху у працівників виробничих колективів.

Висновки до розділу 3

Аналіз мотивації персоналу ТОВ «Citex Development» виявив необхідність впровадження ряду заходів для її покращення. Це включає гнучку систему оплати праці, яка збільшить зацікавленість працівників, оновлення основних засобів для підвищення ефективності використання робочого часу, поліпшення умов праці для підвищення престижу підприємства, створення умов для соціальної активності співробітників та залучення працівників до формування цілей та прийняття рішень.

В моєму дослідженні подано зміст і структуру навчальної програми, розкрито основні організаційні форми, активні методи та вправи психологічної підготовки. На основі порівняльного аналізу даних, отриманих в експериментальній та контрольній групах, обґрунтовано висновки щодо ефективності застосування тренінгу з працівниками виробничих бригад.

1. Розроблено та апробовано навчальну програму «Розвиток підприємницьких здібностей та організаційно-професійних якостей» з метою

перевірки можливості підвищення рівня мотивації успіху у працівників виробничих колективів шляхом розвитку підприємницьких здібностей, організаційних та комунікативних нахилів.

2. Доведено зв'язок між підвищенням рівня мотивації успіху та підвищенням рівня підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських нахилів у працівників виробничих колективів. Для діагностики вимірних показників характеристик мотивації успіху та перевірки впливу формуючого експерименту на прояв мотивації успіху використано комплекс методів. Під час тренінгу використовувався комплекс інтерактивних форм роботи.

3. Встановлено, що методика психологічного тренінгу може впливати на формування комунікативних та організаторських нахилів, підвищення впевненості співробітників у спілкуванні, при висловленні власної думки перед групою людей, формування здатності до самостійно планувати та організувати власний час. Результатом навчання є зростання підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських нахилів і, як наслідок, підвищення мотивації до успіху у працівників виробничих колективів.

4. Розроблена програма навчання забезпечила реалізацію психологічних умов для підвищення рівня мотивації успіху у працівників виробничих колективів. Завдяки реалізації тренінгової програми підтверджено зв'язок мотивації до успіху у працівників виробничих колективів з підприємницькими здібностями, комунікативними та організаторськими схильностями.

Завдяки реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації на ТОВ «Citex Development» досягається мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме покращення економічних, психологічних та фінансових результатів їхньої діяльності.

ВИСНОВКИ

У даній науковій роботі проведено детальний аналіз та дослідження мотивації до праці як чинника адаптації працівника на новому робочому місці. Відповідно до мети дослідження було теоретично обґрунтовано та емпірично досліджено аналіз трудової мотивації працівників та визначено її вплив на адаптацію цих працівників до нового робочого місця.

1. У результаті теоретичного дослідження було впорядковано понятійну базу наукових джерел, що є першочерговим завданням даної наукової роботи. Це дозволило зрозуміти, що в умовах ринкової конкуренції актуальність підбору персоналу та його подальша адаптація стали одним із найважливіших факторів, що визначають успішність розвитку та економічне становище підприємства в майбутньому.

Кожна людина, яка приходить в нову організацію або вперше працевлаштовується, автоматично включається в систему внутрішньо організаційних відносин. Це процес оптимізації структури діяльності працівника в умовах нових вимог, що висуваються організацією та робочою ситуацією.

У процесі їх взаємодії відбувається процес адаптації, організація якого повинна мати системний характер і наукову обґрунтованість. У найзагальнішому вигляді адаптація – це процес пристосування працівника до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Це нелінійний і багатовекторний процес, що супроводжується змінами в різних сферах діяльності співробітників.

Тому основною метою адаптації персоналу компанії є досягнення новачком необхідного рівня продуктивності праці за більш короткий термін, що дозволить знизити матеріальні витрати компанії на нього та оптимізувати його взаємодію з колегами.

2. Розглянуто та обґрунтовано поняття трудової мотивації та шляхи її формування. Трудова мотивація — це процес вибору людиною обґрунтування

свого способу участі в трудовій діяльності, спонукання до активної трудової поведінки, заснований на задоволенні важливих для людини потреб.

Основні шляхи формування трудової мотивації:

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується шляхом диференціації (зміни) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, поділу їх на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати за сумісництвом або неповний робочий тиждень, скорочення тривалості робочого часу тощо.

Перерозподіл робочого часу. Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік.

3. Здійснено емпіричне дослідження мотивації працівників як чинника їх адаптації на новому робочому місці. За результатами емпіричного дослідження психологічних особливостей професійної мотивації працівників організації розвитку, проведеного за чотирма психодіагностичними методиками, вдалося з'ясувати наступне. Збір результатів опитування тривав 1 тиждень у середині грудня 2023 року переважно за допомогою соціальної мережі LinkedIn, яка вважається професійним середовищем для HR-фахівців. Таким чином, до участі в дослідженні вдалося залучити 65 осіб.

Формат опитування був онлайн через воєнний стан та можливість залучити більшу кількість спеціалістів, з більшої кількості компаній та сфер діяльності. Результати дослідження зібрано за допомогою сервісу Google Form. Первинна обробка результатів дослідження проводилася за допомогою сервісу Google Sheets, де були використані функції запису формул та сортування, що дозволило мінімізувати вплив людського фактору на підрахунок результатів.

Далі було досліджено шляхи підвищення трудової мотивації співробітників та сприяння їх адаптації на новому робочому місці. Одним із основних напрямів забезпечення ефективності роботи персоналу ТОВ «Citex Development» є навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства, звичайно є організований процес навчання працівників певним чином, лекції,

семінари, проводяться тренінги, запрошуються спеціалісти для предметних консультацій з тієї чи іншої проблеми.

Аналіз результатів дослідження показав, що мотивація є однією з найважливіших складових ефективної роботи спеціалістів даної галузі. Встановлено прямий і зворотний зв'язок між різними видами професійної мотивації та такими показниками, як: стаж, вік, мотивація до успіху, задоволеність обраною професією та емоційне вигорання.

Найвищий індекс кореляції виявлено з параметрами Інструментального та Економічного типів професійної мотивації, де вони мали визначальний вплив на розвиток емоційного вигорання внаслідок трудової діяльності. Натомість наявність професійного типу трудової мотивації показала задовільні результати відносно відсутності показників, які б свідчили про розвиток емоційного вигорання у спеціалістів.

Загальне розуміння теоретичних основ професійної мотивації, підтвердження цієї інформації емпіричними даними, отриманими в результаті проведення досліджень у рамках даної наукової роботи, та специфіка впливу цих факторів на роботу спеціалістів може сприяти розробці ефективних стратегій мотивації та зниженню ризику професійної вигорання в майбутньому на підприємствах різного типу.

4. Адаптація працівника на новому робочому місці та його мотивація в значній мірі залежать від ряду факторів і стратегій.

Основні рекомендації для успішної адаптації включають:

1. Детальне вивчення обов'язків: Це допомагає зрозуміти очікування та вимоги.
2. Готовність до навчання: Важливо виявляти інтерес до роботи та бути відкритим до викликів.
3. Ефективне спілкування та уникнення помилок: Навчайтесь на власних помилках та використовуйте критику для самозростання.
4. Підтримка команди та взаємодія: Спостерігайте, слухайте та будьте доброзичливими з колегами.

5. Дотримання корпоративних норм: Це включає безпеку, дотримання графіка та інші правила.

6. Розвиток іміджу ідеального працівника: Це включає відповідальність, пунктуальність, ефективність та інші якості.

7. Управління власними амбіціями: Не демонструйте їх занадто рано та уникайте конфліктів.

Дослідження і рекомендації вказують на те, що успішна адаптація та мотивація працівників на новому робочому місці залежать від ретельної підготовки, гнучкості та вміння ефективно спілкуватися та працювати в команді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери. Методичні рекомендації / За заг. ред. М.Л. Авраменка. Лютіж : Всеукраїнський центр професійної реабілітації інвалідів, 2008. 53 с.
2. Березюк Ю.О. Сучасна практика мотивації персоналу в системі управління людськими ресурсами на вітчизняних та іноземних підприємствах Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ – 2015. – №21.
3. Бойко Є. В., Желябін В. А., Беліченко А. Г. Мотивація персоналу : навч. посіб. Запоріжжя: Вид-во. ЗДІА, 2004. 360 с.
4. Бондарчук О.І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія: наук. журнал*; під ред.. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАН України, 2015. № 1. С. 33–42.
5. Бузько І., Вартанова О., Надіон Г. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія Луганськ : Видавн-во СНУ імені В. Даля, 2009. С. 272–279.
6. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2016. № 2. С. 135–140.
8. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2012. № (7) 727. С. 10–15.
9. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2017. Випуск 17. С. 224–

- 229.
- 10.Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін. Філософія управління персоналом : монографія / В. Г. Воронкова,; за ред. В. Г. Воронкової. Запоріжжя : ЗДІА, 2007. 472 с.
 - 11.Дахно І. І. Ділова кар'єра : Навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 528 с.
URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Dakhno_Ivan/Dilova_kariera.pdf (дата звернення: 01.03.2024).
 - 12.Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет.посіб. Освіта Запоріжжя, ЗДІА, 2004. 220 с.
 - 13.Іванцова Н. Б. Періодизація професійного становлення особистості. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць*. 2010. Вип. 8, № 7. С. 105–114.
 - 14.Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Добрий. 2-й, без змін. К.: КНЕУ, 2016.
 - 15.Емоційне вигорання педагогів. Методичні рекомендації./ Укладачі: творча група практичних психологів: Коняхіна А.В., Гаврик І.Л., Гриценко Н.В., Гутенко Д.М., Коропченко Н.М., Обравит О.М., Полякова В.С., Сухомлин Л.Г., Усик Ю.С., Чорний О.І. – Суми: методичний кабінет відділу освіти Сумської районної державної адміністрації, 2016.- 60 с.
 - 16.Копець Л.В. Психологія особистості. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 458 с.
 - 17.Корягін Н. Антикризове управління : [підручник і практичний для здобуття ступеня бакалавра] URL : http://stud.com.ua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya . (дата звернення: 18.04.2020).
 - 18.Костюченко О. Роль менеджера з персоналу в побудові ефективної роботи. Юридична газета онлайн. URL:-[Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи - Юридична Газета \(jur-gazeta.com\)](http://jur-gazeta.com)
 - 19.Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.-метод. посібник. / ред. О. Є.

- Кузьмін. Львів: Львівська політехніка, 2011. 240 с
20. Купчак М. Я., Саміло А. В. Професійна мотивація як внутрішній рушійний чинник розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. №21 (2020). С. 107-112.
21. Куций О. А. Основні причини кризи кар'єри та шляхи її подолання. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. *Збірник тез 5 наукового районного семінару (до дня психолога)*. Львів 2018. 104-108 с.
22. Куций О. А. Психологія кар'єри: навч. посібник. Львів: СПОЛОМ, 2017. 308 с
23. Кучер Л. Р. Розробка системи мотивації працівників торговельних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 15.2. С. 256–261.
24. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ, 2015. 279 с.
25. Лопуха О. О. Професійне вигорання: психологічні аспекти виникнення та профілактики. *Поліський науковий вісник*. 2021. № 17 (1). С. 7–12.
26. Максименко С. Д. Загальна психологія : навчальний посібник. Київ: Освітній центр. літ., 2020.
27. Насирова С. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019 Вип. 3 (56). С. 6–16.
28. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3. С. 232–235. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/232-235.pdf
29. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в умовах економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2010. 88-90 с. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45471/17-Rovenska.pdf?sequence=1>

30. Ралітна Ю.О., Сингаївська І.В. Негативні психічні стани особистості в кризових життєвих ситуаціях. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей III Міжнародної конференції (Київ, 02 грудня 2021 р.). К.: Університет "КРОК", 2021.
31. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. Т.1. 141-148 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/8818/1/8.pdf;jsessionid=E7CB3322128DA93C090D8837193D0B47>
32. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності особистості. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41.
33. Сингаївська І. В., Федорець С. Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. Правничий вісник Університету «КРОК». К.: Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Вип. 29. 2017.
34. Сингаївська І. В., Федорець С. Б. Організаційно-психологічні чинники, що впливають на управлінську ефективність: уявлення працівників. Правничий вісник Університету «КРОК». К.: Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Вип. 35. 2019.
35. Сингаївська І.В., Архипчук І.В. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. Організаційна психологія. Економічна психологія, 2022. № 3-4 (27).
36. Скларова Г. О. Тип трудової мотивації та рівень емоційної ефективності у спілкуванні, як чинники адаптації трудових мігрантів в Україні / Г. Скларова, В. Козачук // Вчені записки Університету "КРОК". - 2023. - №

- 3(71).
- 37.Склярова Г.О. Аналіз практики використання термінів “прихильність” та “привязаність” у науковій психологічній літературі. Вчені записки Університету «КРОК», Київ. 2024. 254-259 с.
- 38.Скрипченко О. В., Долинська Л. В., Огороднійчук З. В. Загальна психологія : підручник. Київ: Либідь, 2015. 464 с.
- 39.Смірнов А. Є., Сингаївська І. В. Соціально-психологічний аналіз проблеми дезадаптації працівників на робочому місці. Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали Науково-практичної конференції (15 листопада 2018 року, м. Київ). К.: Університет «КРОК», 2018. С. 564–566.
- 40.Столяренко Л.Д. Основи психології. Харків: Фенікс, 2019. 672 с.
- 41.Столяренко О. Б. Психологія особистості: навч. посібник К.: Центр учбової літератури. 2015. 280 с.
- 42.Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Випуск 2 (12), Вип. 3. С. 107-112.
- 43.Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації. Київ: Хата. «Вільямс», 2017.
- 44.Фройд З. Вступ до психоаналізу. Харків : КСД, 2015. 455 с.
- 45.Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 10. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/503>
- 46.Adler, A. *The Individual Psychology of Alfred Adler*. H. L. Ansbacher and R. R. Ansbacher (Eds.). New York: Harper Torchbooks. (1964).
- 47.Bieniok H. та команда: *Metody sprawnego przysztany*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2015.
- 48.Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2015.

- 49.Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pojdy na lata 90. Doświadczenia i koncepcje koncepcje koncerem Forda, WNT, Warszawa 2015.
- 50.Synhaivska I., Schults E. Social and psychological factors of motivation of professional activity of medical representatives of pharmaceutical companies. 2nd International Conference on Corporation Management-2022 (Estonia, 19 May 2022).

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРИ :

ВСЬОГО ДЖЕРЕЛ - 50

ДЖЕРЕЛ ЗА ОСТАННІ ДЕСЯТЬ РОКІВ - 34

ДЖЕРЕЛ ЗАРУБІЖНИХ АВТОРІВ ЗА ОСТАННІ ДЕСЯТЬ РОКІВ - 4

ДЖЕРЕЛ УКРАЇНСЬКИХ АВТОРІВ ЗА ОСТАННІ ДЕСЯТЬ РОКІВ - 30

ДОДАТКИ**Додаток А**

Гіперпосилання на сервіс Google Form, за допомогою якого проведено
збір даних для емпіричного дослідження

<https://forms.gle/rhhCuLsqRaPuSGQe6>

(дата звернення: 24.05.2023)

**Тест-опитувальник мотивації афіліації (ТМА) (А. Меграбян,
модифікація М. Магомед-Емінова)**

Тест опитувальника шкали ПП

1. Я легко знаходжу спільну мову з іншими.
2. Коли я засмучений, я хочу бути серед людей, а не бути на самоті.
3. Якби я міг вибирати, я б волів, щоб мене вважали здатним і розуміючим, ніж дружнім і комунікабельним.
4. Я не такий як інші, мені потрібні близькі друзі.
5. Я часто й охоче розповідаю людям про свої переживання.
6. Від хорошого фільму я отримаю більше задоволення, ніж від хорошої компанії.
7. Я люблю мати багато друзів.
8. Краще відпочиватиму на самоті, ніж на курорті.
9. Я вважаю, що більшість людей цінують славу та честь більше, ніж дружбу.
10. Я б віддав перевагу самотійній, а не колективній роботі.
11. Зайва відвертість з друзями може нашкодити.
12. Коли я зустрічаю когось із знайомих на вулиці, я, швидше за все, зупинюся і скажу кілька слів, ніж просто привітаюся.
13. Я віддаю перевагу незалежності та свободі, ніж міцній дружбі.
14. Я ходжу на вечірки та компанії, щоб знайти нових друзів.
15. Якщо мені доведеться прийняти важливе рішення, я краще проконсультуюся з друзями, ніж прийму його самотійно.
16. Я не довіряю занадто відкритому прояву дружніх почуттів.
17. У мене багато близьких друзів.
18. Мені байдуже, подобаюся я незнайомцям чи ні.
19. Я віддаю перевагу не груповим, а індивідуальним іграм і розвагам.
20. Мені більше подобаються відкриті та емоційні люди, ніж серйозні та зосереджені.
21. Я краще почитаю книгу або піду в кіно, ніж на вечірку.
22. Коли я подорожую, я люблю спілкуватися з людьми, а не милуватися краєвидами чи відвідувати визначні місця.
23. Мені легше самотійно вирішити складну проблему, ніж обговорювати її з іншими.
24. Я вважаю, що в складних життєвих ситуаціях потрібно покладатися на себе, а не на допомогу друзів.
25. Навіть серед людей мені важко відволіктися від турбот і невідкладних справ.
26. На новому місці я швидко знайомлюся з новими людьми і розширюю коло друзів.
27. Мені приємніше провести вечір за улюбленою справою, ніж піти на вечірку.
28. Щоб не втратити свободу, я уникаю занадто близьких стосунків з людьми.

29. Я намагаюся не показувати іншим свій поганий настрій і ні з ким не ділюся ним.

30. Люблю бути серед людей і завжди радий проводити час у веселій компанії.

Тест-опитувальник шкали СВ

1. Я соромлюся йти в незнайому компанію.
2. Навіть якщо мені не подобається вечірка, я не піду першим.
3. Мені б не хотілося, щоб мій близький друг почав сперечатися зі мною в присутності незнайомих.
4. Я намагаюся менше спілкуватися з людьми критичного настрою.
5. Як правило, мені легко спілкуватися з незнайомими людьми.
6. Я не відмовлюся в гостях тільки тому, що будуть люди, яким я не подобаюся.
7. Коли друзі сперечаються один з одним, я намагаюся не втручатися.
8. Якщо мені було відмовлено, я не буду робити жодних запитів.
9. Я обережний у висловлюванні своєї думки, поки не дізнаюся людину добре.
10. Якщо я щось не зрозумів під час розмови, я не буду переривати людину і просити її повторити.
11. Я відкрито критикую людей і не очікую цього від них.
12. Мені важко сказати людині «ні».
13. Мені сподобається вечірка, навіть якщо я не одягнений відповідно.
14. Я болісно сприймаю критику на свою адресу.
15. Якщо я людині не подобаюся, я буду уникати зустрічей з ним.
16. Я рідко прошу допомоги.
17. Я рідко сперечаюся, боюся зробити це неприємним.
18. Мені часто здається, що незнайомі люди ставляться до мене критично.
19. Коли я йду в незнайому компанію, я беру з собою друга.
20. Я часто говорю те, що думаю, навіть якщо це неприємно для співрозмовника.
21. Я безболісно приєднуюся до нової команди.
22. Іноді здається, що я нікому не потрібна.
23. Я довго не можу заспокоїтися, якщо незнайома людина говорить мені щось недобре.
24. Я ніколи не відчуваю себе самотнім у компанії.
25. Мені дуже легко зробити неприємне, навіть якщо це непомітно.
26. Коли я зустрічаю нову людину, я зазвичай зовсім не турбуюся про свою поведінку.
27. Коли я звертаюся до офіційної особи у справі, я майже завжди очікую відмови.
28. Коли я хочу попросити продавця показати мені щось, я відчуваю себе невпевнено.
29. Якщо мені не подобається поведінка знайомого, я майже завжди про це говорю.
30. Якщо я сідаю в транспорт, мені здається, що люди дивляться на мене з докором.

31. У незнайомій компанії я не стою осторонь, а беру активну участь у розмові.

32. Мені соромно просити повернути мою книгу чи іншу річ, взяту для тимчасового користування.

**Анкета мотивації досягнення (АТМ)
(А. Меграбян, модифікація М. Магомед-Емінова)**

Текст анкети ТМД (форма А)

1. Я радше сподіваюся на хорошу оцінку, ніж на погану.
2. Якщо мені доводиться виконувати важке, невідоме завдання, я б не хотів робити це сам.
3. Я швидше віддаю перевагу складним завданням, навіть якщо маю сумніви щодо їх вирішення.
4. Мене більше цікавить справа, яка не потребує напруження і в успіху якої я впевнений, ніж складна, в якій можливі несподіванки.
5. Я швидше докладу зусиль для виконання важкого завдання, ніж переходитиму до легкого, яке швидко вирішується.
6. Я б вважав за краще працювати з чіткими рисами та високим рівнем зарплати, ніж із середньою зарплатою та невизначеною посадою.
7. Я витрачаю більше часу на читання наукової літератури, ніж художньої літератури.
8. Незважаючи на ймовірність невдачі, я віддав би перевагу важливому, важкому завданню перед важким, але легким.
9. Для розваги я краще вивчу ігри, які знає більшість людей, ніж рідкісні ігри, які відомі небагатьом і вимагають навичок.
10. Я буду добре виконувати свою роботу, навіть якщо це призведе до непорозумінь з моїми колегами.
11. Якби я зібрався грати в карти, я б краще задовольнився цікавою грою, ніж важкою, яка вимагає роздумів.
12. Я віддаю перевагу тим змаганням, де один сильніший за інших, ніж тим, де всі учасники мають приблизно однакові можливості.
13. У вільний час я розвиваю техніку гри більше з метою набуття навичок, ніж для відпочинку чи розваги.
14. Незважаючи на ризик, я, мабуть, віддаю перевагу робити те, що вважаю за потрібне, а не те, що мені радять.
15. За умови вибору я віддав би перевагу роботі зі стабільною зарплатою, ніж з низькою зарплатою, але з перспективою отримувати набагато більше в найближчому майбутньому.
16. Ймовірно, я вважаю за краще грати в команді, ніж змагатися один на один.
17. Я буду працювати без поспіху, поки не буду повністю задоволений результатом.
18. На іспиті я хотів би відповідати на конкретні питання пройденого матеріалу, а не на ті, які потребують власного мислення.
19. Я радше віддам перевагу випадку, коли існує небезпека невдачі перспективи досягнення більш ніж завдання, виконання якого не сприятиме погіршенню мого становища, але й істотно його не покращить.
20. Після успішної здачі іспиту я відчую радше полегшення, ніж радість від хорошої оцінки.

21. Якби я міг повернутися до однієї з двох незавершених справ, я б, ймовірно, повернувся до більш складної.
22. При виконанні контрольного завдання я більше не хвилююся правильне виконання, та про помилки.
23. Якщо щось не виходить, я краще попрошу допомоги, ніж буду шукати рішення самостійно.
24. Після невдач я стаю більш зосередженим і енергійним, не втрачаю бажання продовжувати роботу.
25. Не буду ризикувати і брати активну участь у справі, якщо є сумніви щодо її успішного вирішення.
26. Коли я беруся за важке завдання, я більше турбуюся про невдачу, ніж сподіваюся на успіх.
27. Ефективніше працюю не самостійно, а під керівництвом.
28. Я вважаю за краще виконувати складну незнайому справу, ніж ту, в успіху якої я впевнений.
29. Я продуктивніше працюю над завданням, якщо маю не загальні рекомендації щодо його виконання, а конкретні вказівки.
30. Якби я успішно розв'язав завдання, мені було б приємніше почати виконувати подібне, а не інше.
31. На змаганнях я більше відчуваю інтерес і хвилювання, ніж тривогу і неспокій.
32. Мабуть, я більше мрію про майбутнє, ніж прагну його реалізувати.

Текст анкети ТМД (форма Б)

1. Я більше думаю про хороші оцінки, ніж про погані.
2. Я віддаю перевагу складним завданням, навіть якщо не впевнений, що зможу їх вирішити.
3. Мене більше приваблюють речі, не пов'язані з несподіванками, напругою, в успіху яких я впевнений.
4. Я швидше докладу зусиль для виконання важкого завдання, ніж перейду до легкого, яке швидко вирішується.
5. Я б віддав перевагу роботі з чіткими рисами та високим рівнем зарплати, ніж із середньою зарплатою та невизначеними обов'язками.
6. Страх невдачі викликає у мене сильніші емоції, ніж надія на успіх.
7. Віддаю перевагу не розважальному жанру, а науково-популярній літературі.
8. Я б віддав перевагу складній справі з високою ймовірністю успіху незначна, ніж досить важлива, але нескладна справа.
9. Для розваги я краще вивчу ігри, відомі багатьом, ніж рідкісні ігри, які вимагають навичок і невідомі багатьом.
10. Я буду добре виконувати свою роботу, навіть якщо це призведе до непорозумінь з моїми колегами.
11. Після успішної відповіді на іспиті я буду щасливий не через хорошу оцінку, а тому, що іспит закінчився.
12. Якби я збирався грати в карти, то це було б для розваги, а не для складної гри, яка вимагає зусиль.
13. Я віддаю перевагу тим змаганням, де я сильніший за інших, а не тим, де всі мають приблизно однакові можливості.
14. Після невдачі я стаю більш зібраним і енергійним і не втрачаю бажання продовжувати.
15. Невдачі псуєть моє життя набагато більше, ніж успіхи приносять радість.
16. У нових ситуаціях я хвилююся і відчуваю неспокій, а не інтерес і цікавість.
17. Можливо, я приготую нову незвичайну страву, хоча вона може і не вийде, але я не буду готувати що-небудь повсякденне, що виходить добре.
18. Я краще займуся чимось приємним і необтяжливим, ніж чимось важливим, але не дуже цікавим.
19. Я вважаю за краще витратити свій час на вирішення однієї справи, ніж швидко виконувати дві або три речі одночасно.
20. Якщо я захворів і залишуся вдома, я, ймовірно, скористаюся можливістю і відпочину замість того, щоб працювати.
21. Якби я жив з кількома дівчатами в одній кімнаті і вирішив організувати вечірку, я б організував її сам, а не довірив це комусь.
22. Якщо у мене щось не виходить, я швидко попрошу допомоги.
23. На змаганнях я відчуваю інтерес і хвилювання, а не тривогу і неспокій.

24. Якщо я беруся за важке завдання, я боюся не впоратися і не сподіваюся на успіх.

25. Я працюю ефективніше під керівництвом інших, а не коли сам відповідаю за справу.

26. Я віддаю перевагу виконанню важкої, незнайомої справи, ніж такої, в успіху якої я впевнений.

27. Якби я успішно розв'язав завдання, мені було б приємніше почати виконувати подібне, а не завдання іншого типу.

28. Я виконую завдання більш продуктивно, коли вони сформульовані для мене в загальних рисах, а не конкретно вказано, як і що виконувати.

29. Якщо я помиляюся у важливій справі, я впадаю у відчай, засмучуюся замість того, щоб володіти собою і швидко виправити ситуацію.

30. Мабуть, я більше мрію про майбутнє, ніж прагну реалізувати його.

Таблиця Ж. 1

Результати опитувальника мотиваційної анкети до афіліації (ТМА)
(А. Меграбян, модифікація М. Магомед-Емінова)

№	Шкала ПП	Інтенсивність мотиву (В/С/Н)	Шкала СВ	Інтенсивність мотиву (В/С/Н)
1.	112	С	109	С
2.	100	С	120	С
3.	143	С	106	С
4.	120	С	84	С
5.	136	С	149	С
6.	125	С	105	С
7.	129	С	134	С
8.	116	С	113	С
9.	97	С	106	С
10.	140	С	131	С
11.	131	С	104	С
12.	150	С	123	С
13.	163	С	122	С
14.	141	С	123	С
15.	122	С	92	С
16.	110	С	167	С
17.	105	С	133	С
18.	157	С	100	С
19.	124	С	113	С
20.	145	С	94	С
21.	130	С	119	С
22.	107	С	116	С
23.	125	С	117	С
24.	109	С	120	С
25.	97	С	130	С
26.	177	В	121	С
27.	132	С	113	С
28.	102	С	112	С
29.	164	С	109	С
30.	169	С	109	С
Сумарна шкала	Всього – 30. ПП Н – 0; ПП С – 29; ПП В – 1.		Всього – 30. СВ Н – 0; СВ С – 30; СВ В – 0.	

Текст опитувальника Герчикова:

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Що я здебільшого сам вирішую сам, що і як робити.
 2. Це дає мені можливість показати, що я знаю і вмію.
 3. Що я відчуваю себе корисним і потрібним.
 4. Те, що мені за це відносно добре платять.
 5. Я нічого особливо не ціную, але ця робота мені добре відома і знайома.
2. Який вираз із наведених вам найбільше підходить? Дайте лише одну

відповідь:

1. Своєю працею я хочу забезпечувати собі та своїй родині гідний дохід.
2. Я повний майстер у своїй справі.
3. У мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі.

4. Я цінний, незамінний співробітник для організації.

5. Я завжди роблю те, що від мене вимагають.

3. Як вам подобається працювати? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Краще робити знайоме, звичне.

2. Треба, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці.

3. Точно знати, що потрібно зробити і що я за це отримаю.

4. Краще працювати під повну особисту відповідальність.

5. Чи готовий він (а) зробити все необхідне для організації.

4. Припустимо, що вам пропонують іншу роботу у вашій організації. За яких умов ви б погодилися на це? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Якщо вони пропонують набагато вищу зарплату.

2. Якщо інша робота буде більш креативною і цікавою, ніж поточна.

3. Чи нова робота дасть мені більше незалежності.

4. Якщо це дуже необхідно для організації.

5. За будь-яких обставин я вважаю за краще залишитися на звичній роботі.

5. Спробуйте визначити, що для вас означають ваші заробітки? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Оплата часу та сил, витрачених на роботу.

2. Це перш за все плата за мої знання та кваліфікацію.

3. Оплата за загальними результатами діяльності організації.

4. Мені потрібен гарантований дохід - нехай невеликий, але щоб він був.

5. Як би там не було, я сам це заробив.

Як ви ставитеся до наступних джерел доходу? Дайте тільки одну відповідь на кожне питання:

6. Заробітна плата та премії

2. Не дуже важливо.

3. Це зовсім не важливо.
7. Додатки до кваліфікації
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
8. Доплати за важкі та шкідливі умови праці
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
10. Доходи від капіталу, паїв
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
11. Будь-які додаткові підробітки
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
12. Підробітки, але не будь-які, а тільки за своєю спеціальністю
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
13. Дохід від особистого селянського господарства, дачі та ін.
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
14. Виграш у лотерею, казино тощо.
2. Не дуже важливо.
3. Це зовсім не важливо.
15. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? Дайте лише одну відповідь:
 1. Співробітник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі, злети і падіння. Організація повинна відповідним чином оцінювати відданість і роботу співробітника.
 2. Робітник продає свою працю організації, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.
 3. Співробітник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна надати працівнику таку можливість, отримувати з неї користь і розвиватися на цій основі.
16. Як ви вважаєте, чому під час роботи люди проявляють ініціативу та роблять різні пропозиції? Ви можете дати одну або дві відповіді:
 1. Чи відчувають вони особливу відповідальність за свою роботу.
 2. Завдяки прагненню реалізувати свої знання та досвід, вийти за рамки, встановлені роботою.
 3. Найчастіше через бажання покращити роботу своєї організації.
 4. Вони просто хочуть виділитися або завоювати прихильність начальства.
 5. Чи хочуть вони заробляти гроші, адже будь-яка корисна ініціатива має бути винагороджена.

17. Яке судження про колективну працю Вам ближче? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Для мене дуже важлива команда, поодинці хороших результатів не досягти.
2. Краще працювати автономно, але мені так само добре, коли я працюю разом з цікавими людьми.
3. Мені потрібна свобода дій, а колектив часто обмежує цю свободу.
4. Для того, щоб організувати і в команді, але оплата повинна бути заснована на особистих результатах.
5. Я люблю працювати в команді, тому що там я серед своїх.

18. Уявіть, що у вас є можливість стати власником вашої організації. Ви скористаєтеся цією можливістю? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Так, тому що я зможу брати участь в управлінні організацією.
2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.
3. Так, оскільки реальний працівник має бути співвласником.
4. Навряд чи: це не вплине на мій зарібок, я не зацікавлений брати участь в управлінні, і це буде заважати моїй роботі.
5. Ні, мені не потрібні зайві турботи.

19. Будь ласка, уявіть, що ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують декілька вакансій. Який виберете ви? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Найцікавіший, креативний.
2. Найнезалежніший, незалежний.
3. За що платять більше.
4. Щоб за не надто великі гроші, не треба було «хлюпатися».
5. Я не можу уявити, що піду з нашої організації.

20. Що ви в першу чергу враховуєте, коли оцінюєте успіх іншого співробітника у вашій організації? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Його зарплата, дохід, матеріальне становище.
2. Рівень його професіоналізму, кваліфікація.
3. Наскільки добре він «влаштувався».
4. Наскільки його поважають в організації.
5. Наскільки він незалежний.

21. Якщо ситуація у Вашій організації погіршиться, на які зміни у Вашій роботі та посаді Ви погодитесь, щоб залишитися на роботі? Ви можете дати скільки завгодно відповідей:

1. Освоювати нову професію.
2. Працюйте неповний робочий день або перейдіть на менш кваліфіковану роботу і заробляйте менше.
3. Перейти на менш зручний режим роботи.
4. Працюйте більш інтенсивно.
5. Я погоджуся просто терпіти, бо нікуди подітися.
6. Швидше за все, я просто піду з цієї організації.

22. Якщо ви менеджер, що вас приваблює в першу чергу на цій посаді? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Здатність приймати самостійні, відповідальні рішення.

2. Здатність принести найбільшу користь організації.
3. Високий рівень оплати.
4. Уміння організовувати роботу інших людей.
5. Можливість найкращим чином застосувати свої знання та вміння.
6. Мене ніщо особливо не приваблює, за менеджером не йду.

23. Якщо ви не менеджер, чи хотіли б ви ним стати? Ви можете дати одну або дві відповіді:

1. Так, тому що це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Не проти, якщо це необхідно для користі справи.
3. Так, тому що при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння.
4. Так, якщо належним чином оплачено.
5. Ні, професіонал може відповідати лише за себе.
6. Ні, керівництво мене не приваблює, але я можу добре заробляти на своєму місці.
7. Так, чим я гірший за інших? 8. Ні, це занадто великий тягар для мене.

Додаток И

Метод SCAMPER – це саме той інструмент, який допомагає нам по-новому поглянути на звичні для нас речі, знайти нові можливості, генерувати нові ідеї.

Розглянемо практичну сторону методики.

S (Substitute) - замінити

- Що можна замінити в самому процесі адаптації?
- Яку ще частину процесу ми можемо замінити? Що можна використовувати замість цього? (наприклад, замінити вітальний тренінг у класі на чат-бота)
 - Яка ще процедура була б ефективнішою? (наприклад, розділити ролі ментора і менеджера, якщо їх виконує одна особа)
 - Чи можна замінити сам формат подання інформації? (може зробити його більш сучасним)
 - Чи можемо ми змінити ставлення? (наприклад, зробити офіційні процедури більш «дружніми»)
 - Чи можемо ми замінити наш погляд на процес поглядом кандидата? Що це буде?
 - Як би сам Волт Дісней зробив екранізацію? Ваш вчитель історії? Відома телеведуча?
 - Яку найсмішнішу тактику адаптації ви можете використати? А як відбувалася б адаптація під керівництвом «злого» менеджера? Що відчує новачок? Як подолати свій страх?
 - Що станеться, якщо замінити правила адаптації?

C (Combine) - поєднувати

- А якщо поєднати кілька засобів адаптації?
- Якщо об'єднати питання, які найчастіше задають кандидати?
- Чи можемо ми об'єднати ідеї наших співробітників, менеджерів, новачків, кандидатів щодо процесу адаптації?
 - Завдання: «Запишіть ідеї щодо процесу. Далі візьміть перші дві ідеї та спробуйте їх поєднати. Тепер візьміть третю та об'єднайте її в об'єднання перших двох і так далі».
 - Уявіть, що ви новачок, як би ви себе почували в період адаптації у своїй компанії?

A (Adapt) – пристосуватися

- Варто ознайомитись із системами адаптації новачків в інших компаніях. Що з цього можна адаптувати для вашої компанії?
 - Як ще схожий цей процес? Яку ситуацію це нагадує? Що можна адаптувати з цих ідей і ситуацій до нашого процесу?
 - Як відбувався процес раніше? Що спрацювало краще? Чи можна провести паралелі? Чи можна будь-які елементи включити в поточний процес? Що можна хоча б частково скопіювати?

- Те, що зробили інші компанії щодо адаптації (чат-боти, навчання, менторство, екскурсії на заводи, розділ для новачків на корпоративному веб-сайті тощо). Чи може наша компанія наслідувати цей досвід?

- Чи знаємо ми компанії, які мали проблеми з адаптацією нових співробітників? Яке було рішення? Чи можемо ми використати цей досвід у своїй роботі?

Як, на мою думку (творче), відбувається адаптація новачків в інших сферах діяльності, як приклад: наука, мистецтво, політика, телебачення, банківська справа, медицина (лікарні), реклама, театр, освіта, ресторанний бізнес, спорт, сервіс. промисловість. Які ідеї можна адаптувати до нашої сфери?

Завдання (як приклад): «Знайди схожість у процесі пристосування до стихій і явищ природи». Варіанти відповідей: «Процес адаптації в нашій компанії, як весна, тому що ми раді кожному новому співробітнику», або «... як стихійне лихо, тому що нам нема кому навчати новачків». Які питання виникають? Чи є відповіді?

M (Modify) – збільшити, змінити

- Які ще інструменти можна додати?
- Як ми можемо повідомити про переваги процесу/інструментів адаптації?
 - Як ми можемо посилити процес? В який термін?
 - Яку додаткову цінність цей процес принесе нашим співробітникам? Новачки? Компанії?
 - Як налагодити цей процес у всіх філіях/підрозділах компанії?
 - Чи можна детальніше описати процес?
 - Яких знань/даних/інформації не вистачає для правильного виконання процесу?
 - Як би виглядав процес адаптації, якби ми мали нескінченні матеріальні ресурси? А якби наш адаптаційний бюджет становив 10 грн?
 - Чи можемо ми якимось змінити процес?
 - Що ми можемо змінити (наприклад, час, презентацію, зміст)?
 - Чи можемо ми згадати три невеликі поправки, які легко зробити зараз?
- Як зробити процес адаптації більш привабливим (наприклад, записати відео-презентацію від CEO компанії, замінити товари Welcome Pack на еко-продукти)
- Якби ви обговорювали процес адаптації з новачком, які б зміни він зробив? (наприклад, зменшити обсяг інформації, що надається в перший день роботи, забезпечувати більш частий зворотній зв'язок)

P (Put) – запропонувати інше використання

- Які варіанти засобів адаптації ми можемо придумати (наприклад, трудова книжка в електронному форматі, на папері, у вигляді схем, таблиць, у вигляді коміксів тощо)
- Яку ще мету може мати адаптація?

- Що б порадили представники поколінь ВВ, Х, Y, Z щодо адаптації?
- Як процес адаптації використовується в інших галузях/регіонах/країнах?
- Як переконати людину, яка негативно ставиться до процесу адаптації, у зворотному?
- Як виглядатимуть інструменти адаптації в компанії через 10 років?

***E (Eliminate)* – ліквідувати або зменшити**

- Чи можна видалити будь-які інструменти з процесу?
- Що можна зробити, щоб процес займав менше часу?
- Які інструменти не потрібні? Що має залишитися?
- На які етапи можна поділити процес? Наскільки важливий кожен етап?
- Чи можна проаналізувати сам процес і зрозуміти, що в ньому корисного, а чого не вистачає?
- Чи можна скоротити тривалість процесу? Зробити процес більш компактним? Зменшується?
 - Завдання: "Запишіть ключові слова процесу. Перегляньте їх через день. Чи з'явилися нові ідеї?"
 - Що станеться, якщо етапи процесу поміняти навпаки? Яка послідовність може бути більш ефективною?
 - Завдання: «Візуалізуйте процес». Є нові думки?
 - Чи зміниться точка зору, якщо поміняти місцями дієслово та іменник у реченні «Як адаптувати персонал» (як варіант, отримаємо: «Як персоналізувати адаптацію»)

***R (Reverse)* – змінити на протилежне**

- Що буде, якщо процес адаптації залишити?
- Що буде, якщо новачки будуть адаптувати співробітників компанії?
- Як буде виглядати процес адаптації в зворотному напрямку, починаючи з розмови в кінці адаптаційного періоду?
- Чи можете ви згадати ідею щодо процесу адаптації, який було відхилено як неефективний? Придумайте три способи «змусити» це працювати.

Безсумнівно, ця техніка вимагає достатньо часу для виконання, але результат того вартий.

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ «МОТИВАЦІЯ УСПІХУ І БОЯЗНЬ НЕВДАЧІ» (О. О. РЕАН)

Інструкція. Погоджуючись чи ні з наведеними нижче твердженнями, виберіть один з відповідей - «так» чи «ні». Якщо вам важко з відповіддю, то згадайте, що «так» має на увазі і явне «так», і «скоріше так, ніж ні». Те саме можна сказати і до відповіді «ні». Відповідати слід досить швидко, довго не замислюючись. Відповідь, першим прийшов в голову, як правило, є і найбільш точним.

Текст опитувальника:

1. Включаючись в роботу, сподіваюся на успіх.
2. В діяльності я активний.
3. Схильний до прояву ініціативи.
4. При виконанні відповідальних завдань намагаюся по можливості знайти причини відмови від них.
5. Часто вибираю крайнощі: або навмисно легкі завдання, або нереально важкі.
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні досить важких завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний проявляти наполегливість в досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на досить віддалену перспективу.
12. Якщо ризикую, то з розумом, а не відчайдушно.
13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.
14. Віддаю перевагу ставити перед собою середні по труднощі або злегка завищені, але досяжні цілі.
15. У разі невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене знижується,
16. При чергуванні успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач.
17. Віддаю перевагу планувати своє майбутнє лише на найближчий час.
18. При роботі в умовах обмеженого часу результативність діяльності у мене поліпшується, навіть якщо завдання досить важке.
19. У разі невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети.
20. Якщо я сам вибрав для себе завдання, то в разі невдачі його привабливість тільки зростає.

Обробка результатів. Один бал отримують відповіді «так» на твердження 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 і відповіді «ні» на твердження 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17. Підраховується загальна кількість балів.

Висновки. Якщо випробуваний набирає від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі); коли ж сума від 14 до 20 балів, це мотивація на успіх (надія на успіх). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, слід вважати, що мотиваційний полюс не виражений. Але якщо

8-9 балів, мотивація випробуваного ближче до уникнення невдачі, а 12-13 - ближче до прагнення досягти успіху.