

**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 Склярова Ганна Олександрівна, кандидат
психологічних наук, доцент кафедри психології

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА.....	6
1.1 Сутність і зміст мотивації персоналу.....	6
1.2 Методи мотивації персоналу до продуктивної праці.....	13
1.3 Сутність, види та етапи адаптації працівника на робочому місці.....	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОБОТИ, ЯК ЧИННИКА ЇХ АДАПТАЦІЇ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ	24
2.1 Організація та методика дослідження.....	24
2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження.....	32
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ТА СПРИЯННЯ ЇХ АДАПТАЦІЇ НА НОВОМУ РОБОЧОМУ МІСЦІ.....	42
3.1 Основні шляхи формування та напрямки вдосконалення трудової мотивації працівників на підприємстві.....	42
3.2 Рекомендації для керівників підприємств та установ, із організації заходів для покращення адаптації нових працівників та формування у них оптимальної трудої мотивації	47
3.3 Програма тренінгу щодо роботи з мотивацією до роботи, як чинника адаптації на новому робочому місці	53
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

РЕФЕРАТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

«МОТИВАЦІЯ ДО РОБОТИ ЯК ЧИННИК АДАПТАЦІЇ

ПРАЦІВНИКА НА НОВОМУ РОБОЧОМУ МІСЦІ»

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. Соловійова, Є. Бельтюкова, О. Докучаєва.

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 – 97 сторінок, основний

обсяг – 70 сторінок.

У першому розділі «**Теоретичні аспекти дослідження трудової мотивації працівника**» проаналізовано основні підходи до вивчення проблеми мотивації до роботи як чинник адаптації працівника на новому робочому місці.

Розуміння природи мотивації та вмiле 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 ступiнь задоволеності працівника винагородою за виконану роботу [1].

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).

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

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 [3].

«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 [2].

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 [3].

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.

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 [3].

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.

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.

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.

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 [4].

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 дозволяють 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 [12].

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 [3].

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.

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 [5].

У другому розділі «Емпіричне дослідження мотивації працівників до роботи, як чинника їх адаптації на робочому місці» висвітлено організацію та методики дослідження, а також аналіз та інтерпретація результатів

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.

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.

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

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

Цікавий опитувальник мотивації праці розробив І. Г. Кокурін. 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.

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

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.

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. 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 надідеї;
- 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.

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.

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 IT і ще 50% зі сфери освіти, державної служби, консалтингу, фінансів, медицини, маркетингу, торгівлі та багатьох інших.

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, 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 Мотуре 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.

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.

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.

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.

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.

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.

У третьому розділі **«Шляхи підвищення трудової мотивації співробітників та сприяння їх адаптації на новому робочому місці»** обґрунтовано основні шляхи формування та напрямки вдосконалення трудової мотивації працівників на підприємстві, також вказано рекомендації для керівників підприємств та установ, із організації заходів для покращення адаптації нових працівників та формування у них оптимальної трудової мотивації та висвітлено організацію та створення тренінгової програми.

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.) [6].

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.

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.

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.

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. 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 [7].

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.

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 [8].

Також було 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.

Загальна мета: підвищення рівня мотивації до успіху у працівників виробничих колективів шляхом підвищення рівня підприємницьких здібностей, комунікативних та організаторських нахилів. Цільова група: учасники 15-20 чоловік. Кількість занять: 4 заняття. Режим роботи: 3 год.

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, О. Бондарчук, М. Васильєва, Л. Карамушка, Дж. Кейпл, О. Креденцер, О. Кришовська, М. Малигіна, Л. Орбан Лембрик, Є. Сидоренко.

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 висувуються 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 pojdzy na lata 90. Doświadczenia i koncepcje koncepcje koncerem Forda, WNT, Warszawa 2015.
50. Synhaiwska 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).