

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Любов ПОМИТКІНА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
МАГІСТР  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 053 «ПСИХОЛОГІЯ»

**Тема: «Гендерні особливості мотивації працівників організації»**

Спеціальність: «Психологія бізнесу»

Виконавець: студентка групи ПС-506 Замана Яна Володимирівна

Керівник: доктор психологічних наук, професор, Яковицька Л. С.

Нормоконтролер: проф. Яковицька Л. С.

Київ – 2022

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій

Кафедра авіаційної психології

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Любов ПОМИТКІНА

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ****на виконання кваліфікаційної роботи****Замани Яни Володимирівни**

1. Тема дипломної роботи: «Гендерні особливості мотивації працівників організації», затверджена наказом ректора № 1255/ст від 06.09.2022 р.
2. Термін виконання роботи: з 05.09.2022 по 30.11.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: вибірка – працюючі респонденти, 50 осіб; у дослідженні були використанні методики: «Маскулінність — фемінність» С. Бем, «Якорі кар'єри» Е. Шейна, «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова, «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної, авторська методика анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці»; методи математичної обробки: t-критерій Ст'юдента, U-критерій Манна-Уїтні для незалежних вибірок.
4. Зміст пояснювальної записки: дипломна робота складається з 4-х розділів. Перший розділ містить теоретичний аналіз сутності понять «мотивація», «трудова мотивація», «гендер», визначення їх природи, опис концепцій мотивації та видів мотивації.; в другому розділі описуються методики,

які можна використовувати для дослідження мотивації; у третьому розділі представлені результати емпіричного дослідження по виявленню гендерних особливостей мотивації працівників організації; четвертий розділ містить розроблені рекомендації та тренінг.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстрованого) матеріалу: 8 рисунків, 6 таблиць.

6. Календарний план – графік

№ з/пор.	Завдання	Термін виконання	Виконано
1.	Вибір теми та формулювання завдань	Вересень	
2.	Тематичний добір та аналіз наукових праць	Вересень	
3.	Оформлення теоретичної частини	Вересень	
4.	Методологічне обґрунтування емпіричного дослідження	Жовтень	
5.	Проведення емпіричного дослідження	Жовтень	
6.	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів	Жовтень	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до ДСТУ	Листопад	
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	9.11.2022	
9.	Виправлення зауважень, оформлення рецензії	Листопад	
10.	Подання кваліфікаційної роботи нормоконтролеру на підпис завідувачу кафедри	21.11.2022	
11	Захист кваліфікаційної роботи	24.12.2022	

7. Дата видачі завдання: «22» серпня 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Лада ЯКОВИЦЬКА  
(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Яна ЗАМАНА  
(підпис випускника)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Гендерні особливості мотивації працівників організації»: 107 сторінок, 8 рисунків, 6 таблиць, 58 використаних джерел, 5 додатків.

МОТИВАЦІЯ, ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ, ГЕНДЕР, ОСОБЛИВОСТІ, ОРГАНІЗАЦІЯ.

Об'єкт — мотивація діяльності співробітників організації.

Предмет — гендерні особливості мотивації працівників організації.

Мета — теоретичний аналіз понять мотивація, трудова мотивація їх складових та класифікацій, теоретичний аналіз поняття гендер. Виявлення гендерних особливостей, підбір дієвих методик діагностики, розроблення рекомендацій та тренінгу по мотивації співробітників організації.

Методи дослідження: теоретичні; психодіагностичні: «Маскулінність — фемінність» С. Бем, «Якорі кар'єри» Е. Шейна, «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова, «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної, авторська методика анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці»; методи математичної обробки: t-критерій Ст'юдента та U-критерій Манна-Уїтні для незалежних вибірок.

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть використовуватися керівниками організацій будь-якої форми власності та різних організаційно-правових форм з метою підвищення мотивації працівників та запровадження дієвої системи мотивації.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ ПОНЯТЬ МОТИВАЦІЯ, ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ТА ГЕНДЕР	11
1.1. Теоретичний аналіз поняття мотивація	11
1.2. Теоретичний аналіз поняття трудова мотивація	15
1.3. Теорії мотивації праці працівників	32
1.4. Види та методи мотивації працівників в організації	38
1.5. Теоретичний аналіз поняття гендер	44
Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2. ОГЛЯД СУЧАСНИХ МЕТОДИК ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	54
2.1. Огляд сучасних методик дослідження мотивації працівників в організації	54
2.2. Організація та опис обраних методик дослідження гендерних особливостей мотивації працівників організації	58
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	64
3.1. Аналіз результатів дослідження маскулінності-фемінності за методикою С. Бем	64

3.2. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за методикою «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова	68
3.3. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за методикою «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної	70
3.4. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна	73
3.5. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за авторською методикою анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці»	76
Висновки до розділу 3	82
РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ КЕРІВНИКАМ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	84
Висновки до розділу 4	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Висока мотивація і стабільність персоналу є так само невід'ємним результатом діяльності організації, як і вироблена нею продукція або зароблений прибуток. У сучасному підході до управління, співробітники компанії більше не розглядаються як засоби виробництва, а є повноправною групою впливу, такою самою, як клієнти, акціонери, інвестори. У науковій літературі щорічно публікуються результати кількох десятків досліджень, пов'язаних зі стабільністю та мотивацією персоналу, що говорить про актуальність цієї теми.

Ключем до успішної роботи організації, зміцнення свого місця на ринку є його мотивований персонал. Непроста і складна у створенні, система стимулів, що викликає у співробітників бажання виконувати свою роботу з більшою віддачею, неодноразово доводила виправданість зусиль, витрачених на її розробку.

У сучасних умовах підприємства та організації можуть або збільшити частоту впровадження методів матеріальної мотивації для задоволення своїх співробітників, або використовувати нематеріальні інструменти мотивації, щоб відвернути їхню увагу від фінансових проблем, або підвищити продуктивність праці, синтезуючи ряд методів мотивації.

Проблема мотивації знайшла відображення у працях таких дослідників, як С. Л. Рубінштейн, В. М. Мясичев, В. Г. Асєєв, Г. Олпорт, Л. І. Божович, Л. М. Фрідман, І. А. Джидар'ян, В. І. Ковальов, О. М. Леонт'єв, М. Вебер, П. Друкер, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Ф. Херцберг, А. М. Руденко, С. А. Шапіро, М. Мескона, М. Альберта, І. О. Васильєв, М. Ш. Магомед-Емінова, І. А. Джидар'ян, Б. І. Додонова, В. А. Іваннікова, Є. П. Ільїна, Д. А. Кикнадзе, Л. П. Кічатинова, В. С. Магун, С. Г. Москвич'єв, Л. І. Петражицький, А. А. Файзуллаєва, Ш. Н. Чхартішвілі та багатьох інших вчених.

Гендерні аспекти різноманітних досліджень нині є популярними, про що свідчить ступінь репрезентованості цієї проблематики в наукових галузях: психології, політиці, економіці, філософії, соціології, педагогіці. Проблеми гендерної соціалізації, формування статевої ролі ідентичності дістають відображення в дослідженнях С. Бем, Ш. Берн, Д. Майєрс, Є. П. Ільїн, І. С. Кон та інших. Поняття гендер акцентує соціально-психологічну сутність явищ у поведінці людини, походження яких пов'язане зі статевою приналежністю індивіда. І. С. Клецина підкреслює, що стать індивіда біологічно детермінована, а гендер є культурно і соціально заданим. І. С. Кона вважає, що психологічна стать це почуття і осмислення своєї статевої приналежності, в світлі якої індивід розрізняє поняття мужності і жіночності, співвідносить себе по цим параметрам, претендує на відповідну діяльність та статус у суспільстві.

Виокремлення гендерних особливостей в аналізі мотивів працівників в організації є важливим принципом для вдосконалення всіх процесів цієї діяльності. Адже застосувавши диференційований підхід до мотивації жіночої і чоловічої частини персоналу, керівник організації може суттєво вплинути на результативність робочих процесів в цілому.

Таким чином, особливості мотивації обумовлені не лише віком працівника, формою власності організації, місцем її знаходження, а і гендерними особливостями. Тому дана тема є актуальною і потребує подальшого уважного вивчення.

Об'єкт — мотивація діяльності співробітників організації.

Предмет — гендерні особливості мотивації працівників організації.

Мета — теоретичний аналіз понять мотивація, трудова мотивація їх складових та класифікацій, теоретичний аналіз поняття гендер. Виявлення гендерних особливостей, підбір дієвих методик діагностики, розроблення рекомендацій та тренінгу по мотивації співробітників організації.

Завдання:



1. На основі теоретичного аналізу літературних джерел з'ясувати сутність понять «мотивація», «трудова мотивація», «гендер», визначити їх природу, описати концепції мотивації та види мотивації.
2. Дослідити та описати методики, які можна використовувати для дослідження мотивації діяльності співробітників організації.
3. Здійснити емпіричне дослідження по виявленню гендерних особливостей мотивації працівників організації.
4. Розробити рекомендації, запропонувати та описати тренінг, що дозволить його учасникам правильно розуміти і застосовувати способи мотивації співробітників в організації в розрізі гендерних особливостей.

Для виконання вище зазначених завдань було використано такі методи дослідження:

1. Теоретичні: аналіз, класифікація, систематизація, порівняння й узагальнення теоретичних джерел з проблеми дослідження.
2. Емпіричні: дослідження включало наступний набір методик:
  - методика «Маскулінність — фемінність» С. Бем;
  - методика «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова;
  - методика «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної;
  - методика «Якорі кар'єри» Е. Шейна;
  - авторська методика анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці».
3. Методи статистично-математичної обробки даних: достовірність відмінностей між досліджуваними групами за різними показниками перевірялись за методами: t-критерій Ст'юдента та U-критерій Манна-Уїтні для незалежних вибірок.

Практична значущість магістерської роботи полягає у тому, що матеріали можуть використовуватися керівниками організацій будь-якої форми власності та різних організаційно-правових форм з метою підвищення мотивації працівників та запровадження дієвої системи мотивації.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ ПОНЯТЬ МОТИВАЦІЯ, ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ТА ГЕНДЕР

#### 1.1. Теоретичний аналіз поняття мотивація

У літературі можна зустріти різні визначення мотивації, проте вони загалом не суперечать один одному. Так, С. Л. Рубінштейн розумів під мотивацією опосередковану процесом її відображення суб'єктивну детермінацію поведінки людини світом або через психіку, що реалізується [46]. Він пов'язував мотивацію через «значення» предметів та явищ, які власне спонукають поведінку та надають йому певної своєрідності. На значущість, як основу мотивації, вказують інші дослідники. В. Н. Мясіщев зазначає, що особистість найбільш повно розкривається в тому, що для неї важливіше, чого вона прагне. Особистість яскраво проявляється у критичні моменти, особливо при вирішенні життєво важливих для неї завдань [41].

В. Г. Асєєв розглядає мотивацію через поняття значущості. На його думку, в основі будь-якого спонукання лежить діалектична суперечність між об'єктивно значимим для людини, яка водночас має суб'єктивну значимість, і реальною дійсністю. Під мотивацією він розумів детермінацію поведінки загалом. Мотивація включає всі види спонукань — мотиви, потреби, інтереси, прагнення, мету, установки чи диспозиції тощо [1].

Крім мотивів спонукаючий вплив надають ті чи інші властивості особистості. З цього приводу американський психолог Г. Олпорт пише, що інтереси, вимоги, фобії, відносини, схильності, уподобання (хобі), цінності, смаки і тому подібне — всі вони є рисами і в той же час і мотивами. Це буде неточним, якщо сказати, що всі мотиви є рисами, адже деякі з рис мають мотиваційне (напрямне) значення, інші — більш інструментальне значення.

Однак не всі розуміють під мотивацією найрізноманітніші спонукання, що викликають активність особистості. Так, Е. А. Непомнящая, орієнтуючись на праці Л. І. Божович, вважає, що мотивація — це система мотивів, яка утворена на основі виділення провідного, більш розвиненого, структуроутворюючого мотиву. Л. М. Фрідман та К. Н. Волков також вважають, що мотивація є сукупність мотивів, причому в мотивацію входять лише сильні, стійкі мотиви, а слабкі та ситуативні не враховуються [40].

Мотивуючі фактори поділяють на три класи: потреби та інстинкти як джерела активності; мотиви як детермінанти поведінки; та емоції як регулятори поведінки.

Мотивація відрізняється від мотиву. Вона, як зазначає І. А. Джідар'ян, виступає у вигляді складного механізму співвіднесення особистістю зовнішніх та внутрішніх факторів поведінки, визначає виникнення, напрямок та способи здійснення конкретної діяльності. Завдяки їй приводяться у відповідність мета діяльності та засоби її досягнення, здійснюються доцільність та свідомість дій. Мотив вулчий. Мотив є психологічним тлом, на якому розгортається процес мотивації поведінки в цілому. За допомогою мотивів та емоцій створюється і проявляється психологічне забарвлення тієї чи іншої поведінки, діяльності. Всі інші компоненти діяльності є і у «розумної» машини [17].

Термін «мотив» має французьке походження і у перекладі означає «спонукання». В даний час у психологічній літературі можна зустріти різні визначення мотиву. Більшість із них характеризує мотиви як спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб суб'єкта, як сукупність психологічних умов, що викликають цілеспрямовану активність суб'єкта. Є розуміння мотиву як предмета чи об'єкта потреби та діяльності. В якості мотива відзначаються усвідомлювані причини, що лежать в основі вибору дії та вчинків особи [32]. Мотив розуміється як і будь-яке внутрішнє спонукання [40]. Найглибше розуміння мотиву має відображати не лише діяльність людини, а й поведінку інших представників тваринного світу. Однак не всі психологи єдині

у розумінні того, що мотиви є у тварин. Так, відомий психолог, який займається вивченням мотивів, В. І. Ковальов вважає, що поведінка тварини спонукається стимулом, а не мотивом, оскільки мотив — це усвідомлене спонукання на відміну від стимулу [32].

Розуміння як мотив предмета чи об'єкта потреби та діяльності у деяких психологів викликає заперечення. Не згоден з таким розумінням сутності мотиву В. І. Ковальов. Він зазначає, що, по-перше, у такому визначенні мотив насамперед виноситься за межі психічного; по-друге, людину оточує безліч об'єктів та предметів потреби, які мотивами не стають; по-третє, об'єкти та предмети потреби можуть залишатися на рівні знання, не викликаючи і не стаючи спонуканнями і, нарешті, можуть викликати безліч різних спонукань [32].

О. М. Леонт'єв вважає, що в основі спонукання напрямків діяльності лежить не сама потреба, а предмет потреби, який не перебуває за межами психічного. Говорячи про предмет як мотив діяльності, він має на увазі чуттєво сприйманий предмет. У цій відображеній своїй формі предмет і виступає як ідеальний, внутрішньо спонукаючий мотив. Як мотив виступає не просто предмет потреби як такої, а предмет конкретної потреби або конкретний предмет відповідної потреби. Можна говорити про те, що мотив постає як конкретна потреба або опредмечена потреба, тобто як конкретний об'єкт, який задовольняє цю потребу [38].

Викликає сумнів і те, що мотиви завжди усвідомлювані. Щодо усвідомленості мотивів серед вчених немає єдиної думки. Так, багато західних психологів як мотиви виділяють інстинкти, потяги, афективно-експресивні реакції, прагнення до задоволення і уникнення невдоволення, прагнення до самозбереження, різноманітні тілесні подразники, агресивність тощо.

Більшість вчених вважає, що мотиви завжди усвідомлювані і описують мотив як усвідомлене спонукання до діяльності. Зміст мотиву розкриває

особистісний сенс, який вкладається суб'єктом у його діяльність. Тобто мотив обумовлений не лише зовнішніми, а й внутрішніми спонуканнями [42].

В. І. Ковальов заперечує проти того, що існують несвідомі мотиви поведінки та діяльності. На його думку, спонукання людини мають усвідомлений характер. Неусвідомлювані ж спонукання виявляються у тварин, їх необхідно називати не мотивами, а стимулами. На користь усвідомлення мотивів він наводить різні аргументи. «При визнанні несвідомості мотивів, — пише він, — виникають труднощі і навіть становище глухого кута, пов'язане з неможливістю їх дослідження, особливо у реальній діяльності особистості». Виступаючи за усвідомлений характер мотивів, він наводить наступне висловлювання П. М. Якобсона про те, що «справжні двигуни поведінки та вчинків досягають великої сили, а тому вони завжди переступають «поріг» свідомості і усвідомлюються людиною» [32].

Проте є й інші висловлювання, які стверджують, що не всі мотиви усвідомлюються. Той самий П. М. Якобсон каже, що «потрібно визнати, що ми справді можемо зустрітися з різними рівнями мотивації поведінки з погляду даності свідомості наших власних спонукань та устремлінь» [54].

А. В. Петровський виділяє як усвідомлені, так і неусвідомлені мотиви, які можуть переходити один до одного. Провідна роль мотивації поведінки приділяється усвідомленим спонуканням. До усвідомлених мотивів відносяться інтереси, переконання, наміри, мрія, пристрасті, ідеали, до несвідомих — установки, потяги [43].

Як видно з наведеного вище, в науковій літературі є велика кількість різних визначень мотивації. Найякіснішим і найпридатнішим для використання вважаю таке: мотивація — це процес спонукання людини до діяльності задля досягнення певних цілей. Мотивація працівників означає також вміння домагатися розуміння, сприйняття та освоєння ними цілей організації. І при цій умові, необхідні організації дії працівників будуть високо мотивованими, а результати праці — хорошими.

Мотивацію можна розглядати як внутрішній камертон організації, який найкраще розуміє та чує лише головний менеджер, оскільки саме він тісно взаємодіє з працівниками. Потреби та бажання взаємозалежні, і вони є стимулюючим фактором для дії. Це означає, що мотивація є постійним процесом тому, що процес мотивації базується на потребах, які є необмеженими. Зважати на мотивацію персоналу потрібно впродовж усього періоду діяльності підприємства.

Звернемо увагу, що мотивація потрібна як для людини, так і для організації вцілому. Мотивація потрібна для людини, адже вона допоможе особі досягти своєї особисті бажання та цілі; вмотивована особа — вдоволена роботою особа; допомагає та спонукає до саморозвитку; особа отримує більше навичок та досвіду. Аналогічно, мотивація важлива для організації, адже чим більше вмотивовані співробітники, тим більш потужна організація; чим краще працює командний дух та індивідуальна вмотивованість співробітників, тим ефективнішою та прибутковішою стає організація; краще пристосування до змін та розвиток ініціативності; мотивація веде до оптимістичного ставлення до своєї роботи, а також створення та прийняття нових можливостей для самої особи, що, у свою чергу, буде підтримувати здорову конкуренцію всередині колективу.

Мотивація по суті — стан душі співробітника. Висока мотивація веде до високої моралі та збільшення ефективності роботи в організації. Вмотивована особа робить усе, що може для збільшення ефективності та прибутковості організації. Також росте його лояльність до організації та відданість її принципам.

## **1.2. Теоретичний аналіз поняття трудова мотивація**

Наразі в психологічній науці термін «мотивація» застосовують у двох основних значеннях, які, на перший погляд, різняться за змістом [49].

Мотивація — це вся сукупність чинників, які детермінують, організовують та скеровують поведінку людини (система потреб, мотивів, цілей, намірів, ідеалів, переконань та багато чого іншого) [7].

Мотивація — це процес стимуляції та детермінації, спонукання поведінки людини та підтримання поведінкової активності на певному рівні в кожен конкретний момент часу. У цьому значенні мотивація виступає як процес психічної регуляції, що впливає на напрям діяльності та кількість енергії, мобілізованої для виконання цієї діяльності [24].

На думку українських науковців О. Л. Єськова, Н. Д. Дарченко «до сьогоднішнього дня не склалось єдиного погляду щодо природи мотивації, але узагальнення досліджень дозволяє розглядати мотивацію як таку рушійну силу економічної поведінки, яка спонукає людину до праці з метою задоволення того чи іншого виду потреб і, в першу чергу, тієї, задоволення якої є найважливішим для конкретного індивіду в певний час» [22].

Л. С. Яковицька говорить, що «мотиви супроводжують кожен дію людини, активізуючи її потреби та бажання. Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, і є одним з тих понять, які використовуються для пояснення динаміки та характеру діяльності. Саме за допомогою мотивації формуються в особистості ставлення до себе, діяльності, людей, пізнання, середовища. Мотивація визначає реалізацію потенційних можливостей особистості, розвиток фахівця в професійному відношенні, форми прояву та міру його творчої активності» [55].

Згідно з класифікацією, розрізняють позитивну та негативну мотивацію поведінки людини: В. Г. Асєєв вважає, що важливою особливістю мотивації людини є двомодальна, позитивно-негативна її будова. Ці дві модальності спонукань (у вигляді прагнення до чого-небудь і уникнення, у вигляді задоволення і страждання, у вигляді двох форм впливу на особистість — заохочення і покарання) проявляються у потягах і безпосередньо реалізованій потребі — з одного боку, і в необхідності — з іншого.



Мотивація професійної діяльності, або професійна мотивація — це дія конкретних спонукань, що зумовлюють вибір професії та тривале виконання обов'язків, пов'язаних із цією професією [7], [20], або сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [12].

Як і інші види мотивації, професійна мотивація схильна до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть бути як постійними, так і тимчасовими. Тому професійна мотивація одночасно є, і відносно стійким, і відносно мінливим, динамічним утворенням. Залежно від психологічних особливостей особистості та зовнішніх обставин її життєдіяльності, професійна мотивація однієї людини може загалом зберігатися впродовж кількох десятиліть, а професійна мотивація іншої людини — повністю змінитися за значно коротший термін.

С. Д. Дімітрієва дає наступне визначення мотивації — «це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [18].

Розглянемо поняття трудової мотивації, надане В. В. Травіним: «Трудова мотивація — це прагнення працівника задовольнити потреби, отримати певні блага за допомогою трудової діяльності» [51]. Але мотивація трудової діяльності не визначається тільки задоволенням потреб, оскільки мотивація людської поведінки багато в чому залежить від особистісних якостей індивіда, зокрема від емоційного стану. На думку М. Мескона: «Мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [39]. Мотивація — це свідомий вибір того чи іншого типу поведінки людини, що залежить від мотивів і стимулів.

Тип мотивації — це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення певних груп потреб. Відомо кілька класифікацій типів мотивації

працівників. Розглянемо базову типологію мотивації та стимулювання праці працівників в організації [53].

Відповідно до цієї типології виокремлюють три типи мотивації [53]:

- 1-й тип: працівники орієнтовані на змістовність і суспільну значущість праці;
- 2-й тип: працівники орієнтовані на оплату праці та статусні цінності;
- 3-й тип: працівники, у яких значущість усіх цінностей праці збалансована.

Мотивація людської поведінки завжди залежить від особистісних якостей індивіда, зокрема від емоційного стану. Те, чого людина прагне, її емоційно хвилює.

Стосовно праці розглянемо поняття «трудовий мотиваційний стан». Трудовий мотиваційний стан — самостійний поведінковий прояв діяльності людини, спрямованої на досягнення особистих або колективних цілей, що сприяють реалізації мотиваційних очікувань і підвищенню ефективності праці, що супроводжується емоційними проявами, які мають динамічний характер, що змінюються з плином часу, при переході від нижчого до вищого рівня мотивації праці [53]. Науковці та фахівці-психологи, які досліджують вплив трудового мотиваційного стану на трудову мотивацію, виокремлюють такі мотиваційні стани працівників, які, своєю чергою, активно впливають на процес мотивації праці: інтерес, бажання, прагнення, пристрасть, потяг, намір і задоволеність.

Проаналізуємо ці стани детальніше у відношенні до трудової мотивації [53].

Інтерес — емоційно насичена спрямованість на об'єкти, пов'язана зі стабільними потребами людини. Інтерес — це мотиваційно-регуляційний механізм людської поведінки, який визначається ієрархією сформованих потреб. Інтерес може бути матеріальним або духовним, короткочасним або стійким,

обмеженим або різнобічним (комплексним). Задоволення одного інтересу або потреб формує цілу систему інтересів (потреб).

Бажання — мотиваційний стан, за якого потреби співвіднесені з конкретним предметом їх задоволення. Бажання поділено на три групи:

- природні та необхідні (голод, спрага тощо);
- природні, але не необхідні (підвищення посади, статусу, кар'єра тощо);
- ні природні, ні необхідні (влада, слава, честолюбство, бажання переваги та інші).

Бажання тісно пов'язане з прагненням. Прагнення — підвищене емоційне тяжіння до об'єкта бажання. В основі прагнення лежать вибір поведінки людини і план конкретних (конкретизація) дій. Прагнення бути кращим, бути першим, отримати гідну винагороду та інші.

Пристрасть — дуже стійке ефективне прагнення до певного об'єкта, потреба в якому домінує над усіма іншими потребами і надає відповідної спрямованості всій життєдіяльності людини. У тому числі й трудової діяльності. Пристрасть спирається на вольові та емоційні спонукання. Пристрасть може бути позитивною (творчою) або негативною (руйнівною), схвалюваною суспільством або засуджуваною.

Потяг — стан нав'язливого тяжіння до певної групи об'єктів. Він може бути природним або сформованим соціальними умовами, соціумом, працею. В основі лежить людська свідомість, яка здатна здійснювати розумний вибір серед власних потягів. Цей вибір пов'язаний із системою цінностей особистості. Мотивація людини може бути усвідомленою (свідомою) або несвідомою. Свідомою мотивація пов'язана з наміром [47].

Намір — свідомо прийняте рішення досягти певної мети з чітким уявленням засобів і способів (методів) дії. Наміри впливають на загальну поведінку і трудову поведінку людини зокрема. Свідомим обґрунтуванням

наміру є мотив. Вершиною «айсбергу» мотиваційних станів працівника, показником досягнень цілей результативності праці є задоволеність працею.

Задоволеність працею — це мотиваційний стан, у якому в певний період часу перебувають працівники (групи працівників), котрі відчують вплив домінуючих потреб і прагнуть виконання своїх функціональних обов'язків у такий спосіб, щоб їхні мотиваційні очікування реалізувалися з найменшими втратами і сприяли особистим та організаційним результатам. Протилежне задоволеності працею є поняття незадоволеності працею. Незадоволеність працею негативний психологічний стан людини, яка працює. Він залежить від багатьох чинників, таких як:

- відсутність мотиваційних потреб;
- особистісні особливості людини;
- низька самооцінка людини;
- відсутність необхідних повноважень;
- недовіра до керівництва та інші.

Усі розглянуті вище мотиваційні стани характеризують психологічний бік трудової мотивації людини.

Від кожного з цих мотиваційних станів залежить кінцевий результат праці працівника, групи людей, що працюють, і організації загалом, отже, ефективність роботи організації.

До чинників, що впливають на мотиваційні стани працівників організації, належать такі, як потреби, мотиви, установки, сила волі людини, соціалізація особистості, мотиваційні очікування, ціннісні орієнтації, емоції та інші чинники [53].

Потреба — це стан людини, що є джерелом її активної діяльності щодо предметів, необхідних для її існування.

Мотив — це усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, що розуміється індивідом як особистісна необхідність. Несвідомий мотив — малоусвідомлена, імпульсивна дія на основі установки (маніпуляції).

І. М. Долішній та А. В. Колодїйчук зазначають, що «на відміну від потреби, що лише створює спонукання до активності і спрямовує особистість на одержання бажаного, мотив не тільки спонукує людину до дії, але і визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотив належить до психічного компонента особистості людини, має персональний, індивідуальний характер, залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх стосовно людини чинників, а також від дії інших мотивів, що виникають паралельно з цим» [19].

Установка — стан готовності до певного способу поведінки в конкретних умовах (ситуаціях). Установки можуть бути загальні, щодо великих груп явищ і диференційовані, стосовно окремих об'єктів. Сміслові установки визначають особистісний сенс об'єктів, явищ. Цільові установки визначають стійку спрямованість дій. Операційні установки являють собою психофізіологічне налаштування індивіда.

Сила волі — свідоме регулювання працівником своєї діяльності, що забезпечує подолання труднощів для досягнення мети.

Соціалізація особистості — це формування здатності, на основі засвоєння соціальних цінностей і позитивної поведінки.

Мотиваційні очікування — оцінка особистістю ймовірності певної події.

Ціннісні орієнтації — відображення у свідомості людини життєвих принципів, провідних цілей і світоглядного сприйняття.

Емоції — імпульсивна реакція людини на значущі для неї явища або процеси [53].

Професійна мотивація справляє значущий вплив на ефективність професійної діяльності. Найважливішим пов'язаним із професійною мотивацією чинником ефективності професійної діяльності є сила актуальних мотивів у структурі мотивації. Загальна закономірність впливу сили актуальних мотивів на

ефективність професійної діяльності полягає в тому, що якість діяльності є найкращою за середнього рівня мотивації і, як правило, погіршується за надто низького або надто високого [49].

За слабкої вираженості у людини відповідних до виконуваної діяльності здібностей наявність мотивації може компенсувати багато недоліків у рівні розвитку низки професійно важливих якостей і в організації продуктивного процесу [2], але слабку мотивацію практично неможливо чимось компенсувати або заповнити.

Однак під час розгляду окремих випадків слід враховувати, що вплив сили мотивів на ефективність діяльності залежить від складності завдання: у розв'язанні легких завдань кращий успіх діяльності досягається за високого рівня мотивації, а у розв'язанні важких - за її низького і середнього рівня [25].

На ефективність професійної діяльності впливає відповідність особливостей здійснюваної діяльності особливостям мотиваційної сфери особистості співробітника, а також психологічні завдання вікового етапу. Так, наприклад, люди з переважаючим мотивом афіліації досягають більш високих результатів у роботі в тих випадках, коли вони працюють не поодиноці, а в складі групи, з членами якої в них встановилися дружні взаємини [15]. У цьому прикладі в мотиваційній сфері особистості домінує мотив афіліації, а умови професійної діяльності дають змогу задовольняти афіліативну потребу, тобто спостерігається відповідність особливостей мотиваційної сфери особистості умовам професійної діяльності, що веде до зростання результативності праці.

Найважливішим і найскладнішим чинником ефективності діяльності з боку професійної мотивації виступає задоволеність людини своєю працею: почуття виконаної роботи і задоволеність від цього сприяють підвищенню результативності праці [2]. Отже, не тільки задоволеність працею підвищує ефективність діяльності, а й ефективність діяльності збільшує ступінь задоволеності працею, тобто існує взаємозалежність між переліченими змінними.

Таким чином, професійна мотивація є одним із найбільш значущих чинників ефективності професійної діяльності та задоволеності людини своєю працею.

Відповідно до класифікації мотивів вибору професії, виокремлюють такі типи професійної мотивації: домінантний, ситуативний та конформістський [52].

Домінантний тип професійної мотивації — передбачає стійкий інтерес до професії. Інтереси суб'єктивно проявляються у позитивному емоційному тоні, якого набуває процес пізнання, у бажанні глибше ознайомитися з об'єктом, що набув значущості, дізнатися про нього ще більше, зрозуміти його [35]. Вибір професії на основі професійних інтересів є необхідною умовою, по-перше, успішного навчання професії та оволодіння професійною діяльністю (формування знань, умінь, навичок), по-друге, успішного потім її здійснення та задоволеності працею [25].

Ситуативний тип професійної мотивації передбачає переважаючий вплив життєвих обставин, які не завжди узгоджуються з інтересами людини. В основі ситуативної мотивації можуть лежати економічні та сімейні обставини, що характеризуються гострою актуальністю: у періоди економічного спаду і масового безробіття в людей може не бути вибору, і їм, можливо, доведеться обрати таку професію, яка, на їхню думку, дасть їм змогу знайти роботу і забезпечить фінансами для існування. Необхідність допомагати дружині або чоловікові, утримувати дітей може також змушувати людей шукати роботу в іншій сфері діяльності, ніж та, яку вони б обрали, якби мали можливість вільного вибору [11].

В основі конформістського типу професійної мотивації лежить навіювальний вплив з боку найближчого соціального оточення (поради рідних, друзів, знайомих). Згідно з результатами останніх психологічних досліджень, 25% хлопців обирають професію під впливом друга, який більш самостійний, 17% — за порадою батьків, 9% — під впливом засобів масової інформації, ще

9% — керуються у своєму виборі малозначними факторами (наприклад, близькість до дому) [20].

Таким чином, сумарний відсоток старшокласників, професійна мотивація яких на етапі вибору професії належить до сугестивного типу, є досить високим і становить близько 35%. Згідно з результатами емпіричних досліджень, конформістський тип мотивації негативно впливає на творчу продуктивність. Виявлено також негативну залежність між ситуативним типом мотивації та творчою продуктивністю. Статистично значущий позитивний взаємозв'язок виявився між творчою продуктивністю і домінантним типом професійної мотивації [37].

Таким чином, професійна мотивація є чинником ефективності діяльності: тільки домінантний тип професійної мотивації зумовлює ефективну діяльність, а ситуативний і конформістський типи мотивації, навпаки, перешкоджають ефективній реалізації діяльності.

Слід зазначити, що сучасні соціально-економічні умови, пов'язані з низьким рівнем оплати праці працівників багатьох організацій, особливо пов'язаних із гуманітарною спрямованістю, сприяють кризі професійної мотивації та переважанню в суспільстві ситуативного типу професійної мотивації — йдеться про прояв деформованої професійно-кар'єрної мотивації, що трансформується під впливом несприятливих структурних чинників. Такий стан можна визначити, як домінування ситуативних мотивів виживання [16].

Психологічні особливості особистості можуть лежати в основі професійної мотивації як провідні її чинники. Так, на вибір професії можуть вплинути цінності особистості: якщо головним для людини є суспільний престиж, то професію обирають, виходячи з існуючої моди, престижності професії в суспільстві. Багато хто вибирає професію залежно від того, якою мірою вона може забезпечити їхнє матеріальне благополуччя [7].



Відомий дослідник Д. Макгрегор у вивченні природи мотивації професійної діяльності виокремив «теорію Х», що представляє традиційний підхід до управління, і на противагу «теорії Х», розробив «теорію Y».

Згідно з «теорією Х», людям притаманне вроджене почуття неприязні до роботи, вона не виступає мотиватором, її намагаються уникнути, через це людей потрібно примушувати до роботи, контролювати їх, тримати під загрозою покарання. Крім того, люди мотивуються здебільшого економічними потребами й орієнтуються на матеріальну вигоду; люди від початку пасивні, і їх потрібно стимулювати працювати [2]. Сутність «теорії Y», навпаки, полягає в тому, що людям від самого початку притаманна потреба реалізовувати розумові та фізичні зусилля для виконання будь-якої роботи; людині більше притаманні такі засоби мобілізації як самоконтроль і самокерівництво, ніж зовнішній контроль і загроза. Мотиваторами діяльності виступають зміст праці та інтерес до неї [2].

Теорії професійної мотивації на етапі здійснення професійної діяльності в зарубіжній психології поділяються на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії професійної мотивації акцентують увагу на потребах людини, що лежать в основі здійснення професійної діяльності, на структурі професійної мотивації, яка містить різні співіснуючі мотиви, що діють із різною силою та стійкістю. До змістовних належать теорії К. Замфір, Ф. Герцберга, Д. Мак Келланда та інших.

Д. МакКелланд розробив теорію мотивації, що вивчає три основні групи потреб, які лежать в основі соціальної поведінки людей:

- у владі (бажання впливати, впливати на інших людей);
- в успіху (потреби в повазі, самореалізації, досягненні);
- у причетності (потреба в співпраці, налагодженні міжособистісних зв'язків тощо).

Згідно з іншою класифікацією, автором якої є Г. Мюррей, до числа соціальних мотивів входять мотив влади, мотив афіліації, мотив альтруїзму, мотив досягнення і мотив агресії [49].

Очевидно, що точки зору Д. Мак Клелланда і Г. Мюррея багато в чому збігаються.

На думку румунського соціолога К. Замфір, у структурі мотивації трудової діяльності можна виокремити три складові [7]:

- внутрішня мотивація — мотивація, що виникає з потреб самої людини і пов'язана безпосередньо з процесом і результатом праці, на основі якої вона трудиться із задоволенням, без будь-якого зовнішнього тиску;
- зовнішня позитивна мотивація — містить мотиви, лише опосередковано пов'язані з процесом і результатом праці: матеріальне стимулювання, просування по роботі, схвалення з боку колег і колективу, престиж, тобто ті стимули, заради яких людина вважає за потрібне докласти своїх зусиль [7];
- зовнішня негативна мотивація — включає також мотиви, не пов'язані безпосередньо з процесом і результатом праці, але такі, що мають негативне емоційне забарвлення уникнення: покарання, критику, осуд, штрафи тощо.

До внутрішніх мотивів, ймовірно, слід віднести перелічені в попередньому розділі цієї роботи мотиви, пов'язані з психологічними особливостями особистості, а саме з компонентами її спрямованості (професійні інтереси, соціальні мотиви тощо).

Слід підкреслити, що перелічені види професійної мотивації присутні в її структурі одночасно, і може йтися не про окреме існування, а лише про переважання того чи іншого виду мотивації. При цьому між системами зовнішньої і внутрішньої мотивації, як зазначає А. В. Карпов, існують досить складні відносини, що виявляються не тільки в їхньому взаємозв'язку,

взаємопоширенні, а й у можливішому зниженні значущості результату діяльності за умови гіпертрофії внутрішньої мотивації та, навпаки, руйнуванні внутрішньої мотивації під впливом зростання значення зовнішніх мотивів і стимулів [2].

Класифікацію К. Замфір розвинено Т. О. Гордєєвою в рамках вивчення мотивації досягнення [16]. Згідно з цією класифікацією, виокремлюються такі типи або складові професійної мотивації:

- внутрішня мотивація. Внутрішня мотивація, спрямована на процес діяльності: пов'язана з власним бажанням виконувати діяльність з огляду на інтерес до неї та внутрішнє задоволення від її виконання («Я роблю цю справу, тому що хочу, мені це подобається і цікаво робити») [5]; внутрішня мотивація, спрямована на результат діяльності: пов'язана з власним бажанням суб'єкта виконувати діяльність, яка, однак, слугує засобом задоволення інших його потреб [5];
- зовнішня мотивація. Мотивація на основі вимог, що виходять від інших людей; мотивація на основі вимог, що виходять від самого суб'єкта (зовнішньо-внутрішня мотивація, мотивація повинності).

Вивчаючи задоволеність людини своєю працею, Ф. Герцберг розробив «мотиваційно-гігієнічну теорію», що має безпосередній стосунок до професійної мотивації. Згідно з цією теорією, існують дві групи чинників, що впливають на задоволеність професійною діяльністю: фактори-мотиватори та чинники гігієни. Фактори-мотиватори — пов'язані з процесом і результатом праці: можливість досягнення успіху в роботі, наявність шансів просування по службі, визнання результатів роботи та їх публічне схвалення, хороша оплата праці, можливість підвищення рівня професійної компетентності, наявність високого ступеня відповідальності, складність, різноманітність, цікавий зміст роботи тощо [2]. Фактори-мотиватори значно сприяють підвищенню задоволеності роботою та продуктивності праці, водночас їх відсутність не обов'язково призводить до незадоволеності роботою. Чинники гігієни зовнішні щодо процесу роботи і

самого працівника, пов'язані з умовами реалізації діяльності: мінімум напруження і стресу, хороші стосунки зі співробітниками і безпосереднім керівником, гнучкий графік роботи [2]. Якщо ці чинники мають негативний характер, то це призводить до незадоволеності людини роботою, а за наявності ж сприятливих «гігієнічних» чинників виникає, як вважає автор, не задоволеність, а лише нейтральний стан.

Відповідно до «мотиваційно-гігієнічної» теорії, від «гігієнічних» чинників, що впливають на мотивацію праці, залежить незадоволеність, а від «мотиваційних» — задоволеність роботою. Ця теорія підтверджується результатами емпіричних досліджень. Такі дослідження, проведені відповідно до теорії Ф. Герцберга в багатьох країнах, показали, що серед усіх чинників, які впливають на задоволеність роботою, понад 80% - «мотиваційні». З числа ж усіх чинників, що впливають на незадоволеність роботою, близько 70% — «гігієнічні» [7].

Є. П. Ільїн у структурі мотивації здійснення професійної діяльності виокремлює такі складові:

1. Мотиви безпосередньо трудової діяльності:

- спонукання суспільного характеру — це й усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, це й бажання надавати допомогу іншим людям, це й суспільна установка на необхідність трудової діяльності [27];
- отримання певних матеріальних благ — заробляння грошей для задоволення своїх потреб і потреб родини;
- задоволення потреб у самоактуалізації, самовираженні, самореалізації, а також у суспільному визнанні та повазі з боку інших.

2. Мотиви вибору місця роботи:

- оцінка позитивних і негативних виробничих чинників: величину заробітної плати, пільги, які надають тим, хто працює на даному підприємстві; близькість до дому; зручність транспортного сполучення; естетику місця роботи та наявність шкідливого виробництва; одно-, дво- або тримісність, наявність твердого або вільного графіка роботи; надійність і престиж організації; міру відповідальності; можливість одночасно з роботою навчатися у виші; психологічний клімат у колективі, систему заохочень і покарань [27];
- оцінка власних можливостей: стан здоров'я, наявність здібностей до даної роботи і професійно важливих якостей, рівень освіти, схильність до роботи без стресів, у вільному ритмі або до монотонної роботи із заданим темпом [27];
- оцінка відповідності особливостей місця роботи власним інтересам: можливості просування на даному підприємстві або в установі «службовими сходами», керівної роботи, професійного зростання, прояву особистої ініціативи та творчості тощо.

Таким чином, мотивація здійснення професійної діяльності, як і мотивація будь-якого виду активності (поведінки та діяльності) людини, має складну структуру, передбачаючи співіснування і взаємодію безлічі різноманітних мотивів, зовнішніх і внутрішніх, позитивних і негативних тощо. Процесуальні теорії мотивації акцентують увагу на ширшому колі психічних явищ, але у вузькому проміжку часу. Оскільки мотивацію розглядають не лише як сукупність спонукань, а й як процес, процесуальні теорії розглядають не лише те, які потреби спонукають людину виконувати ту чи іншу діяльність, а й те, як виникає намір виконати або не виконати конкретне завдання, досягти цілком певної мети [2]. До процесуальних теорій мотивації належать теорія очікування В. Ворума, модель Л. Портера та Е. Лоулера та інші.

Згідно з теорією В. Ворума, очікування визначається як оцінка особистістю ймовірності певної події, а активний намір досягти в цій ситуації певної мети залежить від трьох змінних або чинників. По-перше, це очікування, оцінка ймовірності того, що передбачувані зусилля дадуть бажані результати. Якщо зв'язку між витраченими зусиллями і результатом немає, то мотивація слабшає або зникає зовсім. Відсутність взаємозв'язку можлива з різних причин: через погану підготовленість працівника, незадовільну організацію праці тощо. По-друге, це очікування того, що отримані результати спричинять очікувану винагороду; відсутність або невідповідність зв'язку між результатом і винагородою знижує рівень мотивованості. По-третє, це валентність (передбачувана цінність) одержуваної винагороди для конкретної людини. Загальна вмотивованість поведінки визначається як функція трьох розглянутих взаємозв'язків [2].

Доповнення до моделі В. Ворума запропоновані Л. Портером і Е. Лоулером. До перелічених у «теорії очікування» автори додали такі чинники, що впливають на інтенсивність професійної мотивації та ймовірність реалізації професійної діяльності [2]:

- цінність («вартість») винагороди;
- ступінь реального задоволення;
- витрачені зусилля;
- здібності та індивідуальні особливості людини;
- усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці («рольове усвідомлення»).

Відомий психолог Б. І. Додонов, розглядаючи професійну мотивацію з процесуального погляду, виділяє чотири чинники мотивації професійної діяльності [7]:

- задоволення від самого процесу діяльності;

- прями́й результат діяльності (створюваний продукт, засвоєвані знання тощо);
- винагорода за діяльність (зарплата, підвищення на посаді, слава тощо);
- прагнення уникнути санкцій, які загрожують у разі ухилення від діяльності або несумлінного її виконання; депривація страху покарання.

На думку автора цієї концепції, кожна з цих причин може мати й негативну «валентність», не залучаючи людину до діяльності, а відштовхуючи від неї [6].

У сучасній психології та соціології існує безліч різних класифікацій видів професійної мотивації. Більшість із цих класифікацій зводяться до розгляду таких видів мотивації, які співвідносяться з типологією мотивів у структурних теоріях професійної мотивації (зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна мотивація тощо).

Л. І. Божович виокремлює три види спрямованості: колективну (гуманізм, альтруїзм), особисту (престижну, егоїстичну) і ділову (безкорисливий інтерес до справи) [14].

Типологія мотивації суб'єкта діяльності за Лапігіним-Ейдельманом така:

- інструментальний тип мотивації — ставлення до праці як до засобу отримання заробітку для задоволення потреб, що перебувають за рамками сфери праці;
- досяжний — орієнтація на працю як спосіб просування, підвищення професійного або посадового статусу;
- колективістський — спонукальною силою до трудової діяльності стає прагнення до поваги колег, до співпраці, спілкування;
- інтелектуальна мотивація — орієнтація на складну, цікаву роботу, що дає змогу розкрити свої здібності, самореалізуватися;
- комфортно-орієнтований — прагнення до відносно комфортних умов праці.

При цьому найбільший вплив на результати діяльності організації мають люди з інструментальним, досяжним та інтелектуальним типом мотивації.

Таким чином, у сучасній психології існує безліч підходів до аналізу структури та процесу професійної мотивації, безліч класифікацій видів професійної мотивації, побудованих на різних підставах, що визначає межі проблеми мотивації персоналу.

### **1.3. Теорії мотивації праці працівників**

Мотиваційні теорії широко поділені на дві категорії. Ті, що мають справу з науковим підходом, таким як теорія справедливості та очікувань, вони називаються теоріями процесів, і ті, які демонструють внутрішнє прагнення співробітника, який мотивує інших до роботи, наприклад, ієрархію потреб Маслоу та теорію двох факторів Герцберга.

А. Маслоу розділив потреби людини на 5 груп та представив їх у вигляді піраміди:

- фізіологічні потреби (потреби в їжі, воді, відпочинку, продовженні роду та інші);
- потреби безпеки (потреба життя, здоров'я, житла, впевненість у своєму майбутньому та інші);
- потреби приналежності до соціальної групи (потреба у коханні, визнання, підтримці, ставлення до людей та інше);
- потреби визнання та поваги (потреба у повазі з боку друзів, колег, власної потреби, у соціальному статусі, соціальному престижі та інші);
- потреби самоактуалізації, самореалізації (потреба до самовдосконалення, розкриття своїх здібностей, до розвитку та вдосконалення, до розуміння сенсу життя, відчувати себе людиною світу тощо) [33].



Маслоу запропонував, щоб по мірі розвитку особистості, людина працювала над досягненням цих потреб, організованими у певній ієрархії, і, якщо фізіологічні потреби не задоволені, потреби у зростанні матимуть менше значення. Згідно з «Теорією ієрархії потреб Маслоу»: «оскільки людина задовольняє потреби нижчого рівня, наступна важлива потреба в ієрархії стає основним мотиватором і залишається такою, навіть якщо її ніколи не задовольняти». Прагнення задовольнити ці потреби мотивує співробітника виявити найкращі результати у своїх зусиллях [33].

Основні ідеї теорії Маслоу полягають у наступному: люди постійно відчують якісь потреби; потреби можуть бути об'єднані в окремі групи; групи потреб можна розташувати в ієрархічній послідовності; незадоволені потреби спонукають людину до дії; задоволені потреби не мотивують людей; задоволена потреба замінюється іншою; частіше людина відчуває одночасно кілька потреб (комплекс потреб); потреби, що знаходяться в основі «піраміди Маслоу» вимагають першочергового задоволення; потреби вищого рівня активно впливають на людину після задоволення потреб нижчого рівня; потреби вищого рівня мають більший вибір способів задоволення [17].

Хоча теорія мотивації А. Маслоу отримала велике розповсюдження і є найвідомішою, у неї є ряд суттєвих недоліків: потреби по-різному виявляються залежно від індивідуальних ознак, особистісних якостей людини та інших факторів (віку, статі, темпераменту, характеру, специфіки та змісту роботи та інше); не завжди простежується ієрархічне слідування факторам піраміди на практиці; задоволення вищих потреб не завжди призводить до ослаблення мотивації праці працівників; багато задоволених потреб можуть негативно впливати на інші потреби; вона мало враховує індивідуальні потреби людей.

На думку А. Маслоу: не всі люди прагнуть здійснити потреби п'яти рівнів, більшість з них зупиняються на третьому рівні, і лише мала частина людей досягає п'ятого рівня піраміди.

К. Альдерфер розділив потреби на три групи, які розташовані, як і у А. Маслоу — ієрархічно: потреби існування (при порівнянні з теорією Маслоу, це фізіологічні потреби та індивідуальні потреби у безпеці); потреби зв'язку (потреби колективної безпеки, потреби приналежності та причетності до групи та потреби визнання); потреби зростання (потреби самоствердження та потреби самовираження) [44].

Альдерфер вважав, що рух потреб може змінюватися не тільки знизу вгору, а й зверху вниз. Рух вверх за рівнями потреб він назвав потребами задоволення, а рух вниз, процесом поразки у бажанні та прагненні задовольнити потреби або фрустрацією (розбиття надій). На його думку, наявність двох напрямів для задоволення потреб відкриває додаткові можливості мотивації та стимулювання людей в організації. Він вважає, що задоволеність та незадоволеність є не протилежними, а двома різними процесами. На процес «задоволеність» впливають внутрішні чинники, а на процес «незадоволеність» впливають зовнішні чинники [44].

На підставі своєї теорії К. Альдерфер зробив парадоксальний висновок, що заробітна плата не є мотивуючим фактором трудової діяльності персоналу.

Теорія Девіда Мак Клеелланда не розташовує потреби в ієрархічній послідовності і вважає, що вони не замінюють один одного. У своїй теорії він спирається на потреби найвищих рівнів. Він розглядає потреби, як такі, що є набутими протягом життя або внаслідок різних життєвих ситуацій та обставин, досвіду та навчання. Мак Клеелланд виділив три групи потреб у процесі трудової діяльності: потреби співучасті (умови роботи, оплата праці, управління, технічне керівництво); потреби досягнення (визнання, досягнення та інше); потреби владарювання (просування, відповідальність, досягнення, визнання та інше) [45].

Потреба співучасті проявляється у бажанні дружніх відносин з оточуючими. Ці люди вважають за краще отримувати підтримку та схвалення з

боку колег. Їм бажано постійно знати про реакцію навколишніх людей і потрібна активна взаємодія «з широким колом» клієнтів та співробітників.

Потреба досягнення проявляється у досягненні цілей та завдань з найбільшою ефективністю. Їм подобається робота з елементами виклику, вони самі розставляють пріоритети. Такі люди багато і охоче працюють, вони націлені більше на індивідуальний результат, ніж спільну працю.

Потреба владарювання: спирається на навчання і життєвий досвід, так як людина прагне контролювати ресурси та процеси управління. Він поділяє людей із мотивацією владарювання на дві протилежні групи: перша група складається з людей, які хочуть «влада заради влади», а інтереси організації у них перебувають у другому плані, їм важлива особиста позиція у створенні; друга група: складається з людей, котрим влада в організації є можливістю її розвитку, такі люди ставлять цілі та завдання для підприємства, за допомогою влади домагаються, поставленої мети для організації та трудового колективу.

На думку Мак Клееланда, потреби людей впливають на поведінку людини, змушують (мотивують) діяти, застосовувати зусилля та приймати певні рішення. С. А. Шапіро теж вважає, що «потребу можна визначити як стан людини, що є джерелом її активної діяльності» [45].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга поділяє причини мотивації на два фактори. Перша група факторів говорить про те, що деякі трудові умови, за їх відсутності, ведуть до незадоволення працівників, але водночас, їхня присутність не підвищує мотивацію. Такі умови називають підтримуючими або гігієнічними факторами (міжособистісні стосунки з керівником, підлеглими, колегами; статус у групі; особисте життя; безпека в критичній ситуації; навіть постійна заробітна плата та інші). Інша група факторів впливає на високий рівень мотивації, але парадокс у тому, що їх відсутність не призводить до сильного незадоволення. Вони називаються мотиваційними факторами. До них відносяться: досягнення, успіх, відповідальність, самостійність, можливість розвитку, робота на себе та інші [49].

Теорії А. Маслоу, Мак Клеганда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга — відносяться до змістовних теорій мотивації праці, які розкривають фактори «внутрішньоособистісного» середовища та спонукають людину до певної поведінки.

Теорії Д. С. Адамса, В. Врума, Л. Портера і Е. Лоулера є процесуальними теоріями мотивації, які описують сам процес мотивації трудової діяльності в організації.

Теорія Д. С. Адамса — теорія справедливості. Відповідно до її положень, люди суб'єктивно порівнюють отриману винагороду за прикладену ними працю зі своїми зусиллями, також порівнюють її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Коли вони бачать несправедливість, виникає психологічна напруга, що впливає на результат організації. Коли люди вважають, що їм платять менше, вони знижують інтенсивність роботи, і відповідно, продуктивність. Однак, якщо навпаки (платять більше), то люди переважно не працюють інтенсивніше. Тому з цієї теорії слідує висновок: необхідна справедлива винагорода за працю [10].

Теорія У. Врума ще називають «теорією очікувань» і вона включає три складові мотивації (три взаємини): очікування того, що зусилля (витрати на працю) дадуть бажаний результат; очікування того, що зусилля призведуть до винагороди; очікувана цінність винагороди (цінність несе задоволеність винагородою чи незадоволеність). Тобто, він вважає, що мотивація людини залежить від очікування задоволення і вона найвища за високої цінності винагороди [10].

Теорію Л. Портера та Е. Лоулера називають «синтетичною моделлю мотивації». Вона визначає мотивацію як функцію потреб, очікування та справедливості винагороди. Результативність винагороди залежить: від оцінки цінності винагороди, докладених зусиль, оцінки зв'язку «зусилля — винагорода»; від особливостей особистості та потенційних можливостей працівника; самооцінки та усвідомлення своєї ролі у процесі діяльності [49].

Саме ця модель показує, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, вона об'єднує в рамках єдиної взаємопов'язаної системи такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, яка сприймається як справедливість, задоволеність, як результат зовнішньої та внутрішньої винагороди з урахуванням їхньої справедливості [33]. Відповідно до «теорії справедливості» Д. С. Адамса, працівники завжди намагаються об'єктивно чи суб'єктивно оцінити отриману винагороду за їхню працю, також вони порівнюють її з тією оплатою праці, яку отримали інші люди за аналогічну роботу. Теорія очікування У. Врума визначає тип поведінки працівника, його задоволеність чи незадоволеність працею [33]. Теорія Л. Портера та Е. Лоулера полягає в тому, що тільки результативна праця дає задоволення. На думку А. М. Колот «цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше трудяться. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці». [34].

Теорії Д. С. Адамса, У. Врума, Л. Портера та Е. Лоулера є процесуальними теоріями мотивації, які описують «сам процес мотивації» трудової діяльності в організації, що є певним обмеженням.

На думку Л. С. Яковицької «існуючі концепції мотивації розрізняються не тільки теоретичними і термінологічними установами, але і тим, що в них служить об'єктом дослідження. Можна виділити шість базових підходів до пояснення механізмів розвитку мотивації людини: теорії інстинктів, теорії потреб, теорії навчання, гуманістичні теорії, когнітивні теорії, теорії мотивації до особистісного росту. Загальною є ідея про те, що до мотивації можна віднести все те, що спонукує реально вчинену активність» [56].

#### **1.4. Види та методи мотивації працівників в організації**

Після ретельного аналізу теоретичних джерел, можна виділити наступні види мотивації: матеріальна, нематеріальна, моральна, пряма, владна, зовнішня, внутрішня, позитивна, негативна.

Матеріальна мотивація — це винагорода працівника, у грошовому еквіваленті (призначення, підвищення або зниження окладу, доплати та надбавки (основна частина оплати праці); змінна частина заробітку — премії, комісійні. В сучасному світі нестача матеріальної мотивації дуже часто є стимулом звільнення людей з організації.

Нематеріальна мотивація — винагорода за досягнення, що має грошове вираження, але що видається працівнику не в грошовій формі, вона формує ставлення працівника до організації (путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії та інше). Нематеріальна мотивація доповнює матеріальну. У більш широкому значенні нематеріальна мотивація включає моральні та організаційні інструменти мотивації.

Моральна мотивація — винагороди, які не мають грошового вираження: (визнання статусу і нагороди, надання окремим співробітникам спеціальних умов праці, розширення повноважень і додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації). Для працівників, котрі займаються інтелектуальною працею дуже важливою є саме вона, а саме: цікава робота, повага колег, можливість саморозвитку, отримання задоволення від діяльності та інше.

Пряма мотивація є безпосереднім впливом на особистість працівника, на його систему цінностей. Способами прямої мотивації є переконання, навіювання, психологічне зараження, інформування, агітація, демонстрування прикладу та інше. Пряма мотивація при успішній реалізації приносить хороші результати, сприяє активізації творчого потенціалу виконавців, сприяє тому, що вони вкладають душу у справу, що виконується. Пряма мотивація максимальною

мірою вимагає індивідуального підходу до співробітників, проникнення в суб'єктивний світ їх уявлень та переконань. Вона висуває основні вимоги до специфічних здібностей керівника — уміння займати людей своїми ідеями, переконувати. Вона вимагає бездоганної поведінки самого керівника та відкритості його мотивів. Недоліком є те, що реалізація цього методу мотивації потребує багато часу, якого в оперативному управлінні завжди не вистачає.

Владна (примусова) мотивація будується на загрозі погіршення задоволення будь-яких потреб підлеглих у разі невиконання ними пред'явлених керівником вимог. Способами реалізації є указ, директива, наказ, розпорядження, вимога, загроза. Зазвичай її використовують у ієрархічних системах влади, учасники яких пов'язані відносинами «домінування — підпорядкування». Переважання владної мотивації притаманно для авторитарного, вольового, командного, волюнтаристського стилю керівництва. Владна мотивація має низку істотних недоліків, які змушують суспільство постійно обмежувати сферу її дії. І, перш за все, ці недоліки мають соціальний та психологічний характер. Так, відносини між об'єктом та суб'єктом управління з приводу праці при владній мотивації характеризуються чіткою субординацією, різним уявленням про цілі та функції, не підзвітністю суб'єкта управління об'єкту, безумовною підпорядкованістю останнього, формальною дисципліною. У колективах починає переважати статусний поділ на наближених та невгодних, погіршується соціальний клімат в організації.

Зовнішня мотивація пов'язана зі змістом діяльності, але зумовлена зовнішніми стосовно суб'єкту обставинами, тобто зовнішній матеріальний чи нематеріальний вплив на працівника. А внутрішня мотивація не пов'язана із зовнішніми обставинами, а залежить від змісту діяльності, тобто самостійний розвиток мотивації працівником, щоб отримати матеріальне і моральне задоволення.

Позитивну мотивацію формують такі стимули, як заохочення, повага, премія та інші, а негативну мотивацію формують такі стимули, як зауваження, догана, зниження посади, зняття премії та інше.

При побудові гнучкої системи мотивації праці на підприємстві бажано використовувати, залежно від зовнішніх та внутрішніх оточуючих факторів, специфіки та розмірів організації, кваліфікації працівників, прибутку організації, наскільки можна всі види мотивації персоналу.

Методи мотивування — це способи впливу на персонал, для підвищення продуктивності праці, отримання прибутку організації, розвитку організації, забезпечення винагороди за працю, підвищення ефективності праці персоналу. Фахівці з мотивації праці виділяють такі основні напрями покращення мотивації праці: матеріальне стимулювання, не грошове стимулювання, поліпшення організації праці, підвищення якості робочої сили, залучення персоналу до управління. Для розвитку кожного напрямку є свої окремі методи мотивування [10].

Розглянемо класифікацію із трьох груп складових методів мотивування, запропоновану С. А. Шапіро. Вона, на нашу думку, є достатньо розгорнутою і інформативною. Методи мотивування за цією класифікацією поділяються на: організаційно-адміністративні методи; економічні методи; соціально-психологічні.

Для організаційно-адміністративних методів характерний централізований вплив на об'єкт управління. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки: трудову дисципліну, почуття обов'язку, культуру трудової діяльності, прагнення працювати у конкретній організації.

До системи організаційно-адміністративних методів входять:

- організаційно-стабілізуючі або обов'язкові правові норми та акти, затверджені державними органами (федеральні закони, статuti, укази, правила, державні стандарти та інші);



- методи організаційного впливу, що діють всередині організації, що регламентують взаємозв'язки всіх підсистем та елементів в організації (регламентування, нормування праці персоналу, інструкції, схеми організації та управління та інші);
- дисциплінарні методи встановлюють та реалізують форму відповідальності. По суті це застосування негативних стимулів: страх втрати роботи, отримання догани чи зауваження, різні форми штрафів, зниження посади;
- розпорядчі методи використовуються у процесі оперативного керівництва (накази, розпорядження) [53].

Адміністративні методи мотивації праці активно використовують в організаціях з авторитарною формою управління. Проте, наприклад, нормування праці забезпечує справедливу винагороду за працю, науково-обґрунтовану систему оплати праці, соціальну захищеність працівників організації, що впливає на мотивацію праці.

За допомоги матеріальних, економічних, методів мотивації здійснюється матеріальне стимулювання окремих працівників і всього колективу організації. Економічні методи мотивації представляють елементи економічної підсистеми організації, мотиви та стимули, що спонукають персонал організації до ефективної праці. До видів економічних методів мотивації та стимулювання персоналу відносяться такі способи: преміювання, участь у прибутку підприємства, бонуси, комісія з продажу, додаткові матеріальні пільги, надбавки, одноразові виплати та інші грошові виплати [53].

До соціально-психологічних методів відносяться такі способи мотивації персоналу:

- участь працівників організації в управлінні (наради, збори, конференції);
- задоволення культурних та духовних потреб (організація дозвілля, походи, поїздки, екскурсії, свята, спортивні заходи та інші);

- встановлення соціальних та етичних норм поведінки у побуті та трудовій діяльності (відображено в угодах між колективом та керівництвом організації, традиції організації) підвищує моральний клімат у колективі;
- соціальне стимулювання розвитку персоналу сприяє виконанню цілей організації;
- встановлення моральних санкцій та заохочень, тобто розумне поєднання позитивних та негативних стимулів (подяка, почесна грамота, дошка пошани, зауваження, догана та інші);
- соціальна профілактика та соціальний захист працівників організації (безкоштовна медична допомога, пільги, профогляди, пільгові та безкоштовні путівки, компенсації за проїзд);
- духовно-моральні методи управління орієнтовані на розвиток майбутнього організації, на стратегію (побудова моделі майбутнього, висування гасел, пропаганда, визначення ідеалів, причетність до успіхів організації), тобто розвиток у співробітників потреби вищого порядку (самоповагу, гордість за свою організацію) [53].

Матеріальне стимулювання включає вдосконалення системи заробітної плати, надання змоги персоналу брати участь у розподілі капіталу та прибутку організації. У кожній організації матеріальне стимулювання відіграє важливу роль, але постійне підвищення заробітної плати не завжди сприяє утриманню рівня праці на належному рівні. Слабкою стороною матеріального стимулювання є односторонній вплив на персонал грошовими методами, які не призводять до довгострокового підвищення продуктивності праці. Коли людина досягає певного рівня життя, гроші стають необхідною умовою комфортного психологічного стану, тоді домінуючу роль у системі мотивації матимуть інші способи та напрямки мотивування праці [10].

А. П. Єгоршин розглядає методи мотивування трудової діяльності, як способи, що визначають якість трудового життя персоналу і поділяє їх на 7 груп показників: оплата праці (оклад (тарифна ставка), надбавка, винагорода, премія, доплата, компенсація тощо); трудовий колектив (психологічний клімат, відносини з адміністрацією, участь в управлінні, дотримання регламенту, позитивна мотивація тощо); робоче місце (гарний офіс, меблі та обладнання, безпека праці, автостоянка і службовий транспорт, умови праці, зручний графік тощо); керівництво організацією (довіра до керівництва, стосунки з безпосереднім керівником, повага до підлеглих, дотримання прав особистості, кадрова політика організації тощо); службова кар'єра (планування кар'єри, заохочення розвитку і навчання, просування відповідно до заслуг, об'єктивна атестація та оцінка праці, поєднання особистих цілей і цілей організації, можливість зростання тощо); соціальні гарантії (надання відпустки за графіком, оплата лікарняного листа, медичне страхування, виплата гарантованих допомог тощо); соціальні блага (матеріальна допомога, фірмовий одяг, оплата спортивних послуг, організація харчування, подарунки та привітання до ювілейних дат, пільгові кредити та інші) [20].

Фахівці з мотивації праці виокремлюють такі основні напрями поліпшення мотивації праці: матеріальне стимулювання, негрошове стимулювання, поліпшення організації праці, підвищення якості робочої сили, залучення персоналу до процесу управління. Для розвитку кожного напрямку існують свої способи мотивування персоналу. Усі вище представлені напрями мотивації праці персоналу відіграють свою роль на різних етапах процесу мотивації праці в організації.

Наприклад, матеріальне стимулювання включає вдосконалення системи заробітної плати, надає персоналу можливість брати участь у розподілі капіталу та прибутку організації. В кожній організації матеріальне стимулювання відіграє важливу роль, але постійне підвищення заробітної плати не завжди сприяє утриманню рівня трудової діяльності на належному рівні. Слабкою стороною

матеріального стимулювання є односторонній вплив на персонал грошовими методами, які не призводять до довгострокового підвищення продуктивності праці. Коли людина досягає певного рівня життя, гроші стають необхідною умовою комфортного психологічного стану, тоді домінуючу роль у системі мотивації матимуть інші способи та напрями мотивування праці [16].

### **1.5. Теоретичний аналіз поняття гендер**

Поняття гендер у психології — це соціально-біологічна ознака, відповідно до якої люди дають визначення таким поняттям як «чоловік» і «жінка». Оскільки стать є біологічною характеристикою, соціальні психологи часто посилаються на гендерні розрізнення, які трактуються з точки зору біології як «статеві» [4].

Гендерні аспекти різноманітних досліджень нині є популярними, про що свідчить ступінь репрезентованості цієї проблематики в наукових галузях: політиці, економіці, філософії, соціології, педагогіці, психології. Проблеми гендерної соціалізації, формування статевої ролі і ідентичності дістають відображення в дослідженнях С. Бем, Ш. Берн, Д. Майєрс, Є. П. Ільїн, І. С. Кона та інших. Поняття гендер акцентує соціально-психологічну сутність явищ у поведінці людини, походження яких пов'язане зі статевою приналежністю індивіда. І. С. Клещина підкреслює, що стать індивіда біологічно детермінована, а гендер є культурно і соціально заданим [30].

На думку І. С. Кона, «психологічна стать — це відчуття і усвідомлення своєї статевої приналежності, у світлі якої індивід розрізняє атрибути чоловіків та жінок, оцінює себе за цими параметрами, претендує на відповідну діяльність та статус у суспільстві» [36].

Зміст поняття психологічна стать визначається індивідуально-психологічним рівнем аналізу поведінки та діяльності. З погляду О. А. Здравомисловой, «гендер — це широке, багатоаспектне поняття, що

містить не тільки біологічну статеву приналежність індивіда, а й його психологічні, соціальні та культурні особливості» [10].

О. М. Ніколаєва виокремлює обумовленість гендерних розбіжностей на рівні психофізіології. Зазначається, що «стать, тобто первинна ідентифікація особи з жінкою чи чоловіком — є внутрішня потреба». В еволюційному ряду живих істот вона виокремлюється тільки у людей. Ця теорія обґрунтовується наступними норативами: статеводиморфічна поведінка проявляється у різній поведінковій активності представників різних статей у людини (наприклад, у сім'ях, де виховуються хлопчики часто надають перевагу рухливим іграм, де можна проявити агресію, тоді як дівчатка обирають спокійніші ігри, де виконують ті чи інші майбутні материнські прояви); часто наявні статеві розбіжності у пізнавальних, когнітивних процесах, швидкості психічних реакцій, навченості, специфічних інтелектуальних здібностях; суттєвою ознакою є сексуальна орієнтація, тобто еротичний потяг до представника протилежної статі [29].

На відміну від інших О. Вейнінгер стверджує, що розглядати чоловіків та жінок потрібно не як ізольовані полюси, а як дві «субстанції», які багатогранно співвідносяться та нерівномірно розподілені у всіх живих індивідах, причому коефіцієнт кожної з них (субстанції) ніколи не може бути нулем. Якщо перефразувати то це означає, що у світі немає ні чоловіка, ні жінки, а є тільки мужнє і жіночне. Тому індивідів не слід просто ототожнювати з поняттям «чоловік» або «жінка», а потрібно вказувати, скільки частин того чи іншого містить у собі кожен з них [8].

Е. Гідденс вважає, що гендер — це культурно обумовлений феномен. Дитина вбирає приклади гендерної поведінки, які є в його культурному середовищі та від матері з батьком. Крім того, як батьки сприймають дитину, велике значення мають гендерні стереотипи, відносини між мамою та чадом показують нам те, що з хлопчиком або дівчинкою батьки спілкуються по-різному, навіть якщо вони думають, що це не так. [13].

Є. П. Ільїн звертає увагу на соціальну природу гендеру. Він це пояснює тим, що фактор статі задає батькам певну програму його виховання. Тобто проходить навчання дитини статевої ролі так як це заведено в культурних традиціях суспільства, до якого вона зростає. Сюди можна віднести комплекс стереотипів «маскулінності» і «фемінності», тобто вчення про те, якими є або повинні бути чоловіки та жінки [26].

Л. Ф. Баянова звертає увагу на те, що якщо розглядати гендерний аспект культурної відповідності, то стає очевидним, що культура виробляє доволі чіткі соціальні правила, специфічні для жінок і чоловіків. Ці правила виступають загальноприйнятими нормами, і лише відповідно до соціологічних очікувань у поведінці, спілкуванні та діяльності суб'єкт виявляє себе як жінку або чоловіка даної культури. Якщо ж суб'єкт у проявах своєї активності в поведінці, спілкуванні та діяльності не відповідає нормативним очікуванням, то виникають гендерні трансформації як наслідок рольових конфліктів. Як правило, подібні явища відбуваються на тлі змін самих культурних норм, що лежать в основі нормативних показників жіночності та мужності [49].

Р. Р. Замалетдінов підкреслює, що культура — це граничне інтегративне поняття гуманітарного знання. Культуру можна визначати через ціннісні категорії, в утворенні яких бере участь і естетична фантазія, і емоційні заборони, у них значно більше нераціонального, ніж раціонального [23]. Інститути соціалізації (сім'я, школа, однолітки, засоби масової інформації, культура тощо) формують особистість, яка інтеріоризує культурні норми та цінності, зокрема зразки фемінної та маскулінної поведінки. Основними механізмами соціалізації виступають: повчання, наслідування та інтеріоризація культурно-нормативних стандартів, що стабілізують соціальну систему [48].

На думку авторки теорії андрогінності С. Бем, андрогінія (поєднання в поведінці маскулінності та фемінності) забезпечує більші можливості соціальної адаптації, зокрема, у зарубіжних дослідженнях було виявлено зв'язок андрогінії із ситуативною гнучкістю, високим рівнем самоповаги, мотивацією до

досягнень, хорошим виконанням батьківської ролі [58]. Є. П. Ільїн пише, що андрогінія поступово згладжує стереотипні уявлення про жінку і чоловіка в суспільній свідомості, включаючи в них дедалі більшу кількість універсальних характеристик, таких як працьовитість, чесність, організованість, справедливість, і, як наслідок, трансформує дихотомію «маскулінність — фемінність» [28].

Також, теорія гендерних схем, запроваджена С. Бем, має певні спільні риси з теорією когнітивного розвитку. З огляду на це, засвоєння й прийняття установок, визначеними виконанням певної гендерної ролі, відбувається в процесі первинної соціалізації. Передбачається, що статева диференціація і типізація є результатом гендерно-схематизованої переробки інформації, пов'язаної з поняттями «чоловіче» і «жіноче». Переймаючи поведінку дорослих, дитина намагається обирати з усіх можливих визначень себе тільки ті, які застосовні до його статі. Сприймаючи цю інформацію (включаючи і нове знання про себе), дитина вбирає, фільтрує та систематизує її відповідно до заданих ззовні гендерних схем, тобто домінуючих культурних уявлень про мужність і жіночність та ролей чоловіка і жінки в суспільстві. Відповідно самооцінка дитини, і її поведінка в більшій мірі формується змістовним компонентом гендерної схеми [57].

Узагальнюючи наявні данні, процес розвитку теорії гендерної ідентичності можна умовно поділити на 4 етапи.

Перший етап належить до початку ХХ століття і отримав назву «дофрейдівський». У дослідженнях П. Є. Астаф'єва та Г. Гейманс, присвячених психології жінки, згадувалося, що жінка має бути турботливою, ніжною, тендітною, емоційною, ласкавою, тобто у всіх сенсах жіночною. Жінки, які не володіли цими характеристиками, піддавалися гострому осуду.

Другий етап охоплює період 20-х — 70-х років ХХ століття і пов'язаний з діяльністю З. Фрейда. Він описав фемінінні риси, властиві жінкам: схильність до підпорядкування, залежність, пасивність. Чоловіки в його описі були активними

і прагнули влади. Якщо якості людини відхилялися від описаних З. Фрейдом характеристик, це вважалося проявом нездорової гендерної ідентичності.

Третій етап належить до 70 — 80-х років ХХ століття. Сандра Бем і Джудіт Спенс описали теорію андрогінії для пояснення різних варіацій гендерної ідентичності. У 1974 році було сформульовано гіпотезу про існування трьох типів людей з різною гендерною ідентичністю: з переважанням маскулінних характеристик, з переважанням фемінінних характеристик і з переважанням андрогінних характеристик. Андрогін — людина, у якій спостерігається баланс фемінінних і маскулінних характеристик.

Американські вчені Д. Холл і М. Тейлор провели метааналіз робіт, присвячених андрогінії. Результати метааналізу показали, що володіння андрогінними характеристиками здатне провокувати внутрішній конфлікт людини, оскільки це не є нормою. Людина не відносить себе чітко до певної статі, через що внутрішньо страждає [30].

Цікавими є також роботи, присвячені дослідженню крос-культурних гендерних відмінностей. У 14 країнах було проведено експерименти з виявлення характеристик, бажаних для чоловіків і жінок. Як показали результати досліджень, у розвинених країнах поширена ідея рівності статей, а в традиційних культурах, особливо мусульманських, існують явні відмінності між роллю чоловіка і жінки [4].

Міжкультурні дослідження характеристик, властивих чоловікам і жінкам, засвідчили, що кожна країна має свої особливості у відмінності статевих ролей і це пов'язано насамперед із типом культури. Однак деякі риси, приписувані мужності й жіночності, передаються в культурі.

Поширена думка, що у чоловіків розвинені просторові і математичні здібності краще ніж у жінок, вони більше проявляють агресію та домінанту, для них важливі професійні ампуа, але також не доведено, що їх активність вища за жіночу, незалежні, самодостатні, швидко визначаються з рішеннями, люблять математичні науки та все, що пов'язане з наукою, неемоційні. Жінок же



описують як таких, які добре користуються вербальними здібностями, які надають сімейним ролям більше значення, є значно дружелюбнішими і контактними, більше схильні до тривожності, імпульсивності, акуратності, часто мають більш занижену самооцінку [31].

Гендерні стереотипи — це «стандартизовані наші догми про типи поведінки та особливості характеру, відповідно до розуміння, що таке «чоловіче», а що «жіноче» [31]. Гендерні стереотипи краще вивчати з двох сторін: у чоловічій та жіночій самосвідомості, з однієї сторони, і в колективній суспільній свідомості — з іншої.

На основі низки досліджень на тему гендерних стереотипів можна дійти двох важливих висновків. Перший — це те, що гендерні стереотипи сильніше расових. Другий висновок на цю тему полягає в тому, що є потужні гендерні стереотипи, і члени групи, які відчують ці стереотипи на собі, зазвичай приймають їх.

Важливо відмітити типи особливостей підпорядкування гендерним нормам. Ш. Берн поділяє їх на три типи: поступливість, що визначається конформним підпорядкуванням соціальним нормам (особистість не сприймає їх, але підлаштовує свої реакції та поведінку відносно з ними, щоб уникнути покарання та отримати соціальне схвалення); схвалення, що в своїй основі має повне підпорядкування гендерними нормами; ідентифікація, що в своїй основі має повторення дій ролевої моделі (чоловіка, жінки, батька, матері) [4].

Теорія когнітивного розвитку або теорія самокатегоризації вважає, що у процесі гендерної ідентифікації головним є одержування малюком від дорослої особи інформації про статево-рольову поведінку і розуміння дитиною своєї статевої приналежності і її незворотності. Гендерна константність побуджує дітей будувати соціальні контакти для збору інформації про поведінку, відповідну до їх статі. Ця теорія звертає увагу на пізнавальну сторону процесу ідентифікації. Спочатку дитина дізнається, що означає бути чоловіком чи жінкою, потім визначає, хто вона є, і далі намагається узгодити свою поведінку

з уявленнями про чоловіка або жінку. Звідси і важливість для статевої ідентифікації інтелектуального розвитку дитини [26].

З соціальної точки зору гендер має стадіальний характер гендерного ототожнення. Кожен автор розділяє гендерні ідентифікації на різну кількість стадій. С. Томпсон виділяє три етапи розвитку: дитина дізнається, що існує дві статі, потім вона включає себе в одну з цих категорій; на основі самовизначення вона керує своєю поведінкою, обираючи нові форми поведінки [50].

У дослідженнях А. В. Візгіної та С. Р. Пантілеєва чітко прослідковуються деякі розбіжності в самоописі чоловіків та жінок. Чоловіки прагнуть приховувати свої емоційні риси, не схильні відкривати себе, мають захисний панцир з норм і правил (емоційність, відкритість, індивідуалізованість мови можуть бути характеристиками якогось психологічного неблагополуччя, дезадаптації, або емоційної нестабільності, або невідповідності стереотипам мужності); відчуває себе «в порядку», будучи частиною групи; діяльнісно орієнтований, для нього важливе відчуття суб'єктності, власної ролі в досягненні успіху; схильний до об'єктивізму, опирається на факти; поважає себе, якщо відповідає соціально-бажаним характеристикам. Жінки є в більшій мірі відкритими до міжособистісного спілкування; їм природньо притаманна здатність до прояву емоцій, що привертає увагу людей навколо, виразної позиції; вираженість цієї здатності говорить про її психічне благополуччя і про високий рівень соціальної адаптації (протилежне говорить або про некомунікабельність, або про тривожність і невпевненість у собі, або про надмірну мужність); вона трохи імпульсивна, схильна до суб'єктивізму, суворе слідування соціальним бажанням сприймається нею як насильство над власною особистістю і веде до самовідчуження; її самоставлення більше цілісне, менше залежить від соціальної бажаності і носить самопрезентаційний характер [9].

Узагальнюючи все вище сказане, можна стверджувати, що в повсякденній свідомості формуються стереотипи, що задають правила і норми чоловічої та жіночої поведінки, узагальнені уявлення про те, як мають поводитися жінки і

чоловіки. Аналіз досліджень стереотипів, що склалися в суспільній свідомості, дає змогу гендерні стереотипи умовно поділити на три групи. Перша група стереотипів відображає нормативні уявлення про соматичні, психічні, поведінкові, соціально-психологічні, особистісні якості, характерні для чоловіків і жінок. Чоловікам приписують такі властивості, як владність, агресивність, незалежність, раціоналізм тощо. Поведінку жінок асоціюють із турботливістю, м'якістю, співчуттям, поступливістю, чуйністю тощо.

Друга група гендерних стереотипів пов'язана із закріпленням сімейних і професійних ролей відповідно до статі (жінці пропонується бути активнішою в сімейній, а чоловікові — у професійній сфері). Третя група гендерних стереотипів пов'язана зі статевими відмінностями у змісті праці. Як правило, жінці належить експресивна (виконавча, творча й обслуговувальна праця), а чоловікові — інструментальна сфера діяльності (організаторська, керівна праця) [21].

## **Висновки до розділу 1**

Гендерні аспекти різних досліджень зараз є популярними, про що свідчить ступінь представленості цієї проблематики в різних галузях науки: економіці, соціології, політиці, педагогіці, психології, філософії та інших.

Відслідковуючи розвиток досліджень мотиваційної сфери, можна стверджувати, що вони часто йшли у кількох напрямках. Спершу, мотивація вивчалася як феномен, що є першопричиною поведінки людини, і тому часто пов'язувалась із поняттям волі. Потім, вона досліджувалась як самостійне явище, що має у своєму фундаменті власні особливості та механізми організації. Дослідження, що проводилися останні десятиліття, підтверджують, що мотивація, її суть, особливості організації та механізми реалізації є все ще замало вивченими та вимагають в подальшому ретельної роботи в цьому напрямку.

Дослідивши теоретичні джерела, можна стверджувати, що є велика кількість різноманітних визначень мотивації. Але найбільше суть цього процесу розкриває визначення: мотивація — це процес спонукання людини до діяльності задля досягнення певних цілей.

Всі мотиваційні теорії можна розділити на дві групи. Ті, що мають справу з науковим підходом, таким як теорія справедливості та очікувань, вони називаються теоріями процесів, і ті, які демонструють внутрішнє прагнення співробітника, який мотивує інших до роботи, наприклад, ієрархію потреб Маслоу та теорію двох факторів Герцберга.

Професійна мотивація - це дія конкретних спонукань, що зумовлюють вибір професії та тривале виконання обов'язків, пов'язаних із цією професією або сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Професійна мотивація, як і мотивація в цілому, має складну структуру, передбачаючи співіснування і взаємодію багатьох різних мотивів. Також слід зазначити, що у психології існує дуже багато підходів до аналізу сутності мотивації загалом і професійної мотивації включно і класифікацій їх видів.

Поняття гендер акцентує соціально-психологічну сутність явищ у поведінці людини, походження яких пов'язане зі статевою приналежністю індивіда. Гендерна ідентичність або усвідомлення своєї статі означає, якою мірою почуваються представники тієї чи тієї статі чоловіками або жінками, переживання ними своєї маскулінності — фемінності. Це єдність самосвідомості та поведінки індивіда, який відносить себе до певної статі й орієнтується на вимоги відповідної статевої ролі. Отже, гендер трактується з погляду статі як продукту культури і розуміється як психологічна стать людини, що визначається у взаємодії з іншими людьми, формується прижиттєво в процесі гендерної соціалізації, під впливом суспільства та культури. Урахування гендерних

особливостей під час аналізу мотиваційної сфери працівників організації видається важливим принципом для вдосконалення роботи організації в цілому.

Також слід зазначити, що мотиви та потреби людини мають тенденцію збільшуватися, тому необхідно застосувати різноманітні методи мотивації та стимулювання праці працівників організації. Потреби постійно змінюються, отже, не можна розраховувати, що система мотивації, яка ефективно працювала протягом певного періоду, виявиться ефективною надалі. З розвитком особистості розширюються її можливості, потреби у самовдосконаленні та самовираженні, тобто процес мотивації способом задоволення потреб можна вважати необмеженим. Крім економічних (матеріальних) способів мотивації є не економічні, а саме: морально-психологічні та організаційні. Зміст і форма методів мотивування персоналу залежать від професійної, грамотної системи мотивації праці в організації, загальної системи управління в організації, особливостей діяльності організації, а також розвитку та застосування сучасних теорій мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### ОГЛЯД СУЧАСНИХ МЕТОДИК ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **2.1. Огляд сучасних методик дослідження мотивації працівників в організації**

Найважливішим елементом ефективного управління є діагностика системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Необхідність діагностики визначається насамперед тим, що кожна організація використовує методи та технології мотивації та стимулювання працівників, що враховують не лише її особливості та специфіку, а й якість зовнішнього середовища, включаючи постійні зміни на ринку праці.

Перший крок для оцінки стану мотивації співробітників в організації для розробки рекомендацій щодо побудови дієвої системи мотивації в організації — обрати методики, за допомогою яких забезпечується об'єктивна оцінка особистої або групової мотивації, важливо враховувати фактори, що підвищують задоволеність персоналу результатами своєї діяльності, оскільки трудові мотиви працівників різноманітні та багато в чому залежать від життєвого циклу.

Вивчення мотивації діяльності персоналу здійснюється за допомогою різних психологічних методик дослідження: спостережень, опитувань, тестувань, експериментів та інших відомих способів або методів пізнання. До всіх методик висуваються суворі вимоги щодо їхньої надійності, валідності, прогностичної цінності, диференційованості та практичної прийнятності.

Надійність методики визначається стабільністю результатів обстеження одних і тих самих випробовуваних з її допомогою в різний час. Висока надійність методики дає змогу використовувати її як стабільний елемент для подальшої

сумарної оцінки. Надійна методика має виявляти не стан функції, а відповідну властивість, якість, здатність.

Також, для правильної оцінки мотивації персоналу ми маємо розрізнити два її види: мотивація кандидатів і мотивація власне співробітників.

Розглянувши та дослідивши наявні в літературі методик мотивації кандидатів можна виділити наступні: мапа мотивації, тестування, анкетування, запитання про компанію.

Мапа мотивації є дуже ефективним способом діагностики мотивації кандидата і є по суті зіставленням карти мотивації з відповідями кандидата. Це особливо корисно розуміти та враховувати у процесі підбору керівників. Спочатку потрібно розробити картку мотивації кандидатів. Сюди можуть входити такі розділи: влада — розвиток, досягнення успіху — уникнення невдач, захищеність — належність. Відповідно до цієї карти мотивації кандидату задаються питання та відповіді фіксуються у таблиці. Можна поставити як питання-кейси, так і проектні питання. Прикладами запитань для оцінки мотивації персоналу можуть бути: Назвіть основні критерії, на які ви звертаєте увагу при виборі майбутньої компанії для роботи? За однакової фінансової мотивації, яку компанію ви оберете? Чому в одних компаніях люди працюють добре, а в інших – погано? Чому люди найчастіше звільняються з роботи? Відповіді потрібно обов'язково вносити з відповідної графі карти мотивації і вже проаналізувати, яка мотивація переважає в кандидата і чи відповідає вона пріоритетам вашої компанії.

Також, незамінною методикою діагностики мотивації є тестування. Кандидата потрібно обов'язково попередити, що він проходить тестування. В доступних джерелах є багато різних спеціально розроблених тестів.

Анкетування є м'якішим способом, ніж тестування, для діагностики рівня мотивації. Безперечний плюс цього способу полягає в тому, що можна підібрати саме ту кількість факторів і саме той їх перелік, який цікавить саме вас і актуальний саме для вашої організації. Можна запропонувати кандидату оцінити

кожен із мотиваторів певною кількістю балів, шкалу можна визначати теж самостійно.

Запитання про компанію можуть визначити міру зацікавленості кандидата в роботі саме в конкретній організації легко визначити, запитавши, що йому відомо про організацію. Якщо кандидат мотивований на роботу в організації, він обов'язково подивиться до співбесіди інформацію про компанію. Якщо ж у відповідь він скаже шаблонні фрази, то швидше за все його зацікавила заробітна плата, а як відомо, це ненадійний мотиватор.

Для оцінки мотивації вже працюючих в організації співробітників можна виділити наступні методики: тематичні опитувальники, методика проєктивних запитань, написання ессе, ассесмент-центр або центр оцінки.

Методика застосування тематичних опитувальників включає усне інтерв'ю і письмове тестування. Оскільки діагностичне інтерв'ю вимагає великих додаткових зусиль та часу, то найбільш продуктивно його застосовувати для вимірювання рівня мотивації топ-менеджерів. Також можна використати думку керівника для складання загального враження щодо мотивації співробітників. Для інтерв'ю краще використовувати комплекс відкритих та закритих питань. Для спрощення інтерпретації відповідей можна фіксувати результати або заносити в таблицю.

Прикладом таких опитувальників може бути: опитувальник для виміру мотивації досягнення, опитувальник залученості працівників, опитувальник по оцінці системи цінностей та інші.

В літературі існує поділ тематичних опитувальників на основні групи відповідно до досліджуваних потреб:

- методики, що досліджують потребу у спілкуванні («Потреба у спілкуванні» Ю. М. Орлова; «Оцінка потреби в досягненні», розроблена Ю. М. Орловим; «Мотивація афіліації» А. Меграбяна та інші);



- методики, створені задля дослідження мотивації на успіх («Мотивація до успіху» Т. Елерса; «Мотивація до уникнення невдач» Т. Елерса; «Мотивація успіху та страх невдачі» А. О. Реана та інші);
- методики, створені задля дослідження особистісних мотиваційних компонентів («Діагностика мотиваційної структури особистості». В. Е. Мільмана; «Спрямованість особистості» М. М. Кучери; «Потреба в досягненні» Ю. М. Орлова; «Опитувальник МАС» І. Кубишкіної та інші) [10].

Наступною важливою методикою є методика проєктивних запитань. Вона ґрунтується на особливій побудові питань таким чином, що вони пропонують співробітнику оцінити не себе, а людей взагалі чи якогось персонажа. Для прикладу запитання можуть бути такі: Що подобається людям у роботі?, За що виправдано звільнити співробітника одразу? та схожі. Плюс цього методу полягає в тому, що він значно знижує можливість отримання соціально бажаних відповідей. Але потрібно бути головним до того, що обробка результатів займе значний час і вимагатиме певних психологічних знань. Потрібно включити у розмову не тільки проєктивні питання, але різного виду завдання. Але для інтерпретації результатів потрібні базові психологічні знання.

Виявити мотивацію співробітника дозволяє методика написання ессе. Ессе — це маленький прозовий текст на визначену тему, у якому проявляється індивідуальна позиція автора. Головним моментом цієї методики є вміння правильно визначити тему написання. Що далі вона лежатиме від мотивації, то точніше результати можна отримати. Але для інтерпретації результатів потрібні базові психологічні знання.

Комплексним методом оцінки персоналу є асесмент-центр або центр оцінки — він заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей. Оцінка учасників проводиться у вигляді

спостереження за реальною поведінкою у моделюючих заняттях. Зовні метод схожий на бізнес-тренінг: учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета — не розвинути вміння та навички, а надати рівні для всіх можливості проявитися в ситуаціях, що моделюються. У кожній вправі за кожним учасником спостерігає експерт чи група експертів. Їх завдання — докладно фіксувати поведінку учасника. Після проведення таких занять, завдання спостерігача-експерта провести класифікацію поведінки.

Такий набір методик дає можливість отримати інформацію, проаналізувати її та зробити висновки щодо рівня та направленості мотивації співробітників в організації.

## **2.2. Організація та опис обраних методик дослідження гендерних особливостей мотивації працівників організації**

Аналізуючи теоретичні матеріали наукової літератури, стосовно обраної проблематики, можна стверджувати, що однозначно існують гендерні особливості мотивації в діяльності працівників організації. Ці особливості також впливають на діяльність організації в цілому та суттєво відображаються на її результативності.

Проблематика визначення гендерних особливостей мотивації працівників в організації породжує потребу проведення експериментального дослідження і вирішення наступних завдань: визначення методик дослідження з обраної тематики; безпосередньо проведення самого емпіричного дослідження; аналіз та інтерпретація отриманих результатів; розробка практичних рекомендацій та тренінгу.

Для проведення першого етапу емпіричного дослідження було обрано методику «Маскулінність — фемінність» С. Бем. Данна методика розроблена для діагностування психологічної статі і визначення переважання ознак

маскулінності та фемінності. Ця методика передбачає 60 характеристик особистості, респондент, в свою чергу, оцінює наявність чи відсутність їх у себе.

Узагальнення результатів відбувається у вигляді підрахунку балів за відповіді на перелічені питання відповідно до визначених ознак: маскулінність, та фемінність. У кожному разі, коли відповідь співпадає з ключем, додається один бал до загального результату респондента. Потім складається сума балів по ознакам фемінності та сума балів по ознакам маскулінності і визначається основний індекс за такою формулою  $IS = (F-M) * 2,322$ .

Якщо показник індексу IS укладається в межі значень від -1 до +1, то можна стверджувати про приналежність респондента до андрогінного типу. Якщо показник індексу IS нижче -1, то можна стверджувати про приналежність респондента до маскулінного типу. Якщо показник індексу IS вище +1, то можна стверджувати про приналежність респондента до фемінного типу. У разі, якщо показник IS нижче -2,025 або вище +2,025 — можна говорити про крайні прояви маскулінності або фемінності.

Для проведення другого етапу дослідження, а саме для визначення гендерних особливостей мотиваційної сфери робітників організації, були обрані методики: «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова, «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної, «Якорі кар'єри» Е. Шейна та авторська методика анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці».

Серед науковців найпопулярнішою методикою визначення мотиваційних потреб в трудовій діяльності є опитувальник розроблений Е. Шейном «Якорі кар'єри».

Поняття «якір кар'єри» об'єднує в собі ціннісні направленості особистості, соціальні стереотипи і спонукання, інтереси і таке інше, що характерні для окремої особистості. Такі орієнтації формуються відразу після початку трудової діяльності, є стійкими і є актуальними протягом довгого періоду. При цьому,

зазвичай, люди проявляють трудові орієнтації несвідомо. Опитувальник дозволяє встановити такі кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

Даний опитувальник містить 41 твердження, важливість яких потрібно оцінити за 10-ти бальною шкалою (де 1 — абсолютно не важливо, а 10 — виключно важливо). Потім окремо по кожній кар'єрній орієнтації, використовуючи ключ, рахується кількість балів та сума розділяється на кількість запитань. Для того, щоб вважати кар'єрну орієнтацію провідною — кількість отриманих балів повинна дорівнювати або бути більше 5. У разі якщо немає жодної домінантної кар'єрної орієнтації — кар'єра не є головною в житті людини.

Також дуже результативною в розрізі тематики дослідження є методика «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова.

Ця методика застосовується для визначення актуальності базових потреб відповідно до шкали А. Маслоу, а саме матеріальних потреб, соціальних потреб, потреб у визнанні, потреб у безпеці і потреб самоактуалізації. В її основі лежить процес парних порівнянь. Респонденту потрібно порівняти між собою 15 тверджень, спершу перше з другим, третім, четвертим і так далі, а потім друге з третім, четвертим, п'ятим і так далі. Підрахунок балів відбувається за допомогою ключа або за допомогою автоматизованої системи. Тобто, підраховується кількість виборів, що випали на кожне твердження і обирається п'ять, які найчастіше обирали. Розташувавши ці твердження по ієрархії можна визначити структуру головних потреб.

Наступною було обрано методика «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної. Вона дає змогу визначити рівень вираженості та взаємозв'язок соціально-психологічних установок окремо у кожної людини або у цілої групи. Термін «соціально-психологічні установки» означає стан готовності, що безпосередньо

впливає на ймовірні реакції людини і створюється на основі власного досвіду. При цьому в даному контексті, установка розглядається як готовність до конкретної поведінки в конкретній ситуації.

Ця методика складається з 80 запитань про важливі аспекти життя, на які необхідно відповісти «так» чи «ні». Ці запитання поділяються на дві частини: перші 40 запитань показують що важливіше: альтруїзм чи егоїзм, процес чи результат, а 40 запитань другої частини оцінюють значущість свободи чи влади, змісту роботи чи грошей. За кожну позитивну відповідь нараховується по одному балу. Потім, за допомогою ключа, підраховують кількість балів по кожній установці особистості. Інтерпретація відбувається за допомогою графіка вручну або за допомогою автоматизованої системи.

Також для виконання завдань емпіричного дослідження, було розроблено авторську анкету, яка дозволить вивчити внутрішньоорганізаційні чинники, що впливають на процес мотивації праці співробітників, провести порівняльний аналіз мотивації та задоволеності працею за гендерною ознакою.

Задоволеність працею розглядають у подібних дослідженнях як фактор впливу на мотивацію різноманітних зовнішніх чинників, які резонують у свідомості респондентів через мотиваційне ядро, цілі та цінності, формують ставлення до праці та її окремих аспектів. Дані про задоволення факторами праці дали змогу зробити висновки про провідні мотиватори та демотиватори в поточній роботі респондентів.

Ця методика передбачає оцінити по 10-ти бальній шкалі стан задоволеності окремими факторами, що впливають на мотивацію праці. Для оцінювання задоволеності працею респондентів було обрано 16 чинників, що характеризують різні аспекти трудової діяльності, а саме: умови та режим праці, розмір заробітної плати, моральне заохочення, можливість підвищення кваліфікації або кар'єрного росту, ступінь оцінки праці та інші.

Підрахунок результатів відбувається за допомогою простого математичного обчислення.

Для проведення третього етапу дослідження була сформована вибірка з 50-ти чоловік віком від 24 до 51 року. Респонденти є працівниками організації, що займається роздрібною торгівлею і займає лідируючі позиції на українському ринку продажу техніки. По гендерному розподілу у емпіричному дослідженні взяли участь 25 жінок і 25 чоловіків. Цей етап проходив в он-лайн режимі і весь зв'язок підтримувався з використанням мережі інтернет. Збір емпіричного матеріалу тривав 14 днів і респонденти не були обмежені в часі проходження тих чи інших методик.

Після закінчення респондентами роботи над останньою методикою, були зібрані всі результати для подальшої обробки та інтерпретації отриманих даних.

## **Висновки до розділу 2**

Актуальним аспектом дієвого управління є діагностика мотиваційної системи та розроблення дієвої системи стимулювання персоналу до більш ефективної праці. Потреба у постійній діагностиці визначається насамперед тим, що кожна організація прагне використовувати методи та засоби мотивації працівників, що враховують психологічні особливості кожного співробітника, психологічного клімату в колективі, нові тенденції в науковій літературі і сучасних досліджень.

Першим кроком у процесі дослідження мотивації працівників є визначення і обрання правильних методик, які забезпечать об'єктивну оцінку мотивації. Під час підбору таких методик необхідно враховувати багато факторів.

В різних наукових джерелах описано багато методик визначення направленості та рівня мотивації. Багато з них користуються великою популярністю серед менеджерів і управлінців, що свідчить про їх ефективність.

Дослідивши різні методики мотивації нами були виділені наступні: тематичні опитувальники, анкетування, мапа мотивації, тестування, запитання про компанію, метод проективних запитань, написання есе, асесмент-центр.

Проте, найдієвішими методиками визначення мотиваційної сфери працівників є тематичні опитувальники.

Для проведення емпіричного дослідження по визначенню гендерних особливостей мотивації працівників в організації були обрані методики: «Маскулінність — фемінність» С. Бем, «Якорі кар'єри» Е. Шейна, «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова, «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної. Також для виконання цілей і завдань дослідження була розроблена авторська методика анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці».

### РОЗДІЛ 3

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Аналіз результатів дослідження маскулінності — фемінності за методикою С. Бем

Спочатку було проведено дослідження гендерних ознак особистості за методикою «Маскулінність — фемінність» С. Бем для визначення ступеня прояву маскулінності — фемінності в кількісному заченні.

Після проведення дослідження були отримали наступні результати (табл. 3.1) Серед чоловічої статі тільки один респондент (p14ч) виявився маскуліним (-1,04), у інших респондентів проявилась андрогінність, наближена до маскулінності, тобто відсутність розмежування між стереотипово жіночими та чоловічими якостями із перевагою маскуліних рис.

*Таблиця 3.1*

Результати методики «Маскулінність-фемінність» С. Бем (чоловіча частина вибірки)

Респондент	Результати
p2ч	0,23
p18ч	0,46
p1ч	0,69
p45ч	0,46
p6ч	-0,69
p17ч	-0,34
p26ч	-0,46
p20ч	0,92
p11ч	-0,11



## Продовження таблиці 3.1

p12ч	-0,46
p19ч	-0,34
p22ч	-0,11
p23ч	-0,34
p34ч	0
p29ч	-0,81
p7ч	-0,34
p8ч	0
p14ч	<b>-1,04</b>
p15ч	-0,23
p30ч	0,23
p32ч	0,7
p41ч	-0,36
p9ч	-0,45
p24ч	-0,12
p50ч	0,21

Тобто, у жодного з респондентів чоловічої статі не спостерігається переважаючого прояву маскулінності або фемінності. Відповідно до цих даних, можна зробити висновок про нерівномірність розповсюдження маскулінних, фемінних та андрогінних ознак у респондентів чоловічої статі з істотним переважанням останніх.

Серед жіночої частини вибірки чотирьом респондентам притаманна фемінність (p16ж — 1,62; p28ж — 1,39; p36ж — 1,16; p40ж — 1,16) (табл. 3.2). Решта респондентів можна віднести до андрогінного типу з невеликим переважанням фемінності. Серед респондентів у жодної не було зафіксовано значне переважання вияву маскулінності чи фемінності.

Таблиця 3.2

Результати методики «Маскулінність-фемінність» С. Бем (жіноча частина вибірки)

Респондент	Результати
p3ж	0,58
p4ж	0
p5ж	-0,69
p10ж	0,34
p13ж	0,92
p16ж	<b>1,62</b>
p21ж	0,58
p25ж	0,34
p27ж	0,69
p28ж	<b>1,39</b>
p31ж	-0,23
p33ж	-0,69
p35ж	0,34
p36ж	<b>1,16</b>
p37ж	-0,34
p38ж	-0,46
p39ж	0,46
p40ж	<b>1,16</b>
p42ж	-0,23
p43ж	0,92
p44ж	0,58
p46ж	0,34
p47ж	0,69
p48ж	-0,11
p49ж	-0,23

Ці данні дозволяють зробити висновок про нерівномірне розповсюдження маскулінних, фемінних та андрогінних жінок із значним переважанням останніх. Також варто зазначити, що кількість фемінних жінок переважає, ніж маскулінних чоловіків. Можна висунути гіпотезу, що це зумовлено особливостями гендерних правил в суспільстві, що накладають засудження на агресивну, імпульсивну та домінуючу поведінку, що зазвичай є чоловічими рисами та є ознаками маскулінності.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна сформулювати наступні висновки. У 25-ти досліджуваних респондентів чоловічої статі наявний: андрогінний тип — 91,6 %, фемінний тип — 0 %, маскулінний тип — 8,4 %. А у 25-ти досліджуваних респондентів жіночої статі наявний: андрогінний тип — 84 %, фемінний тип — 16 %, маскулінний тип 0 %.

Тобто кількісні показники дають можливість констатувати той факт, що у більшості респондентів переважаючим є андрогінний тип і, відповідно, у них проявляється високий рівень самоповаги, впевненості у своїх силах, прийняття своїх психологічних проявів та власної зовнішності.

Невелика частина респондентів жіночої статі мають фемінний тип, а його характеризують такі риси як поступливість, м'якість, висока чутливість, ніжність, емпатія та інші. Цікавим є той факт, що соціальні стереотипи фемінності менше відносяться до сторін особистості і успішності в робочій сфері, але дуже багато уваги приділяють емоційним аспектам. Дуже маленька частина респондентів мають маскулінний тип. Йому притаманні самостійність, наполегливість, домінування, прояви агресії, ризиковість, самовпевненість та інші.

Причиною нерівномірності розповсюдження маскулінних, фемінних та андрогінних типів жінок і чоловіків з переважанням останніх, може бути трансформація суспільства та відсутність чітких меж між гендерними ролями. Для того, щоб продуктивніше взаємодіяти у суспільстві, людині необхідно мати в сукупності суто чоловічі і суто жіночі риси особистості. Тобто модель

гендерного розподілу в сучасному світі передбачає різні комбінації чоловічих та жіночих характеристик. Саме тому андрогінний тип особистості є найбільш розповсюдженим і найбільш адаптивним в сьогоденні, він постійно трансформується і зазнає змін як і саме суспільство.

Беручи до уваги все вище сказане, в наступних етапах дослідження будемо ототожнювати поняття гендеру і статі. Тобто респонденти будуть поділятися на чоловіків і жінок.

### **3.2. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за методикою «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова**

Наступним етапом дослідження було застосування методики «Оцінка задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова.

Враховуючи результати даного дослідження, можна стверджувати, що всі потреби співробітників чоловічої статі перебувають у зоні часткової задоволеності (рис. 3.1). У респондентів найбільш виражені соціальні потреби. Відсутність можливостей для задоволення соціальних потреб змушує особистість засумніватися у власній повноцінності. Без задоволення такого роду потреб особистість відчувається слабкою і безпорадною.

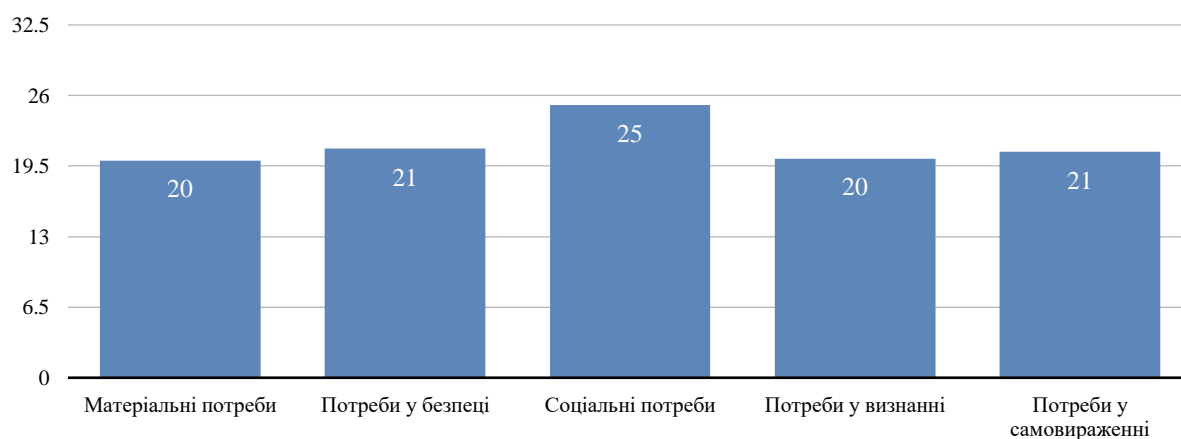


Рис. 3.1. Вираженість потреб чоловіків

Найслабше виражені матеріальні потреби. Вираз матеріальних потреб може залежати від поєднання особистих мотивів людини, від того, наскільки важлива ця потреба. Також це може бути пов'язано з матеріальною спроможністю людини. Можливо, це залежить від займаного становища в суспільстві респондента.

Якщо аналізувати результати дослідження в розрізі респондентів жіночої статі, всі їх потреби перебувають у зоні часткової задоволеності (рис. 3.2). У досліджуваних найбільш виражені потреби в самовираженні. Люди, у яких виражена потреба в самовираженні, відкриті до сприйняття себе й оточення, творчі й незалежні. При управлінні людьми такого роду, потрібно прагнути давати їм оригінальні завдання, що дають змогу втілювати в життя здібності, надавати більшу свободу у виборі засобів розв'язання завдань і залучати до роботи, яка потребує винахідливості та творчої активності. Для тих робітників, у яких домінує потреба в самовираженні, найважливіший стимулятор — творча праця, автономія, участь в ухваленні рішень.

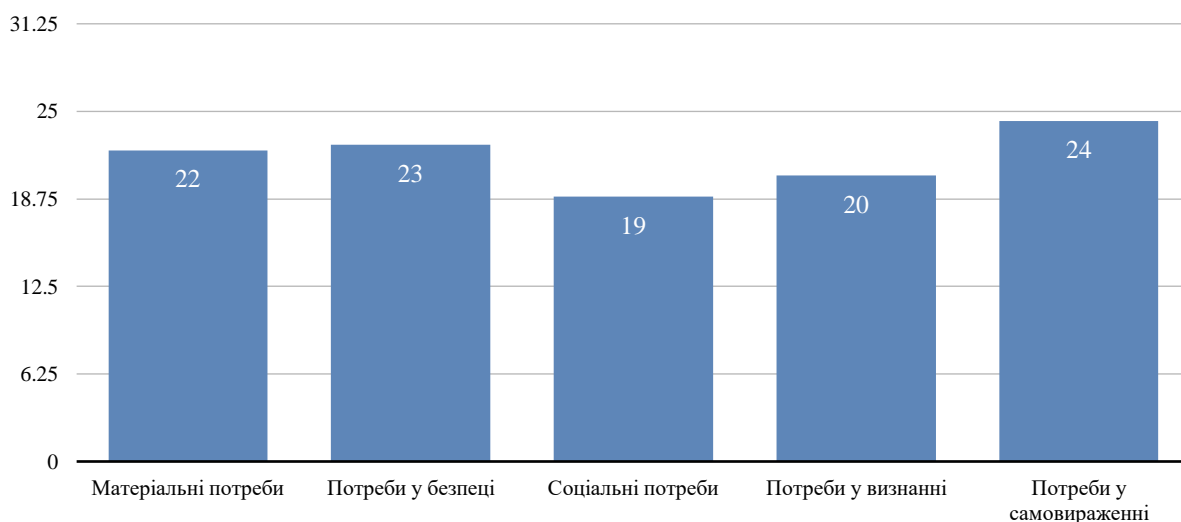


Рис. 3.2. Вираженість потреб жінок

Найслабше у респондентів виражені соціальні потреби. Вираженість соціальних потреб залежить від наявності соціальних зв'язків, від спілкування

людини з оточуючими. Люди із задоволеними соціальними потребами не виявляють поведінки, спрямованої на пошуки контактів.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що у чоловіків домінують соціальні потреби, а у жінок — потреби у самовираженні та матеріальні потреби. Хоча співвідношення у відсотковому вимірі є близькими у респондентів обох статей і дорівнюють від 18,9 % до 25,1 %. Також слід зазначити, що поняття «рівень задоволеності потреб» є достатньо суб'єктивним і залежить від ступеню вимогливості до себе, тому можна припустити, що у матеріальних потребах та потребах безпеки чоловіки вибагливіші, аніж жінки.

### **3.3. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за методикою «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної**

Наступним етапом дослідження було застосування методики «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної.

Аналізуючи результати даного дослідження (рис. 3.3) можна стверджувати, що жінки більше орієнтовані на процес — 16 %, результат — 15 %, на альтруїзм — 13 % і на свободу — 16 %. Найменше респонденти жіночої статі орієнтовані на владу — 7 % та егоїзм — 9 %.

Орієнтація на результат — це принцип, відповідно до якого вся діяльність спрямована на отримання певних результатів. Наголос на досягнення бажаного дає змогу досягати своїх цілей, і робити це найбільш раціонально. Висока установка на свободу свідчить про прагнення до незалежності та максимально самостійного виконання роботи. Виявлена орієнтація на альтруїзм передбачає добровільну допомогу людині іншим людям, її готовність жертвувати для них особистими інтересами.

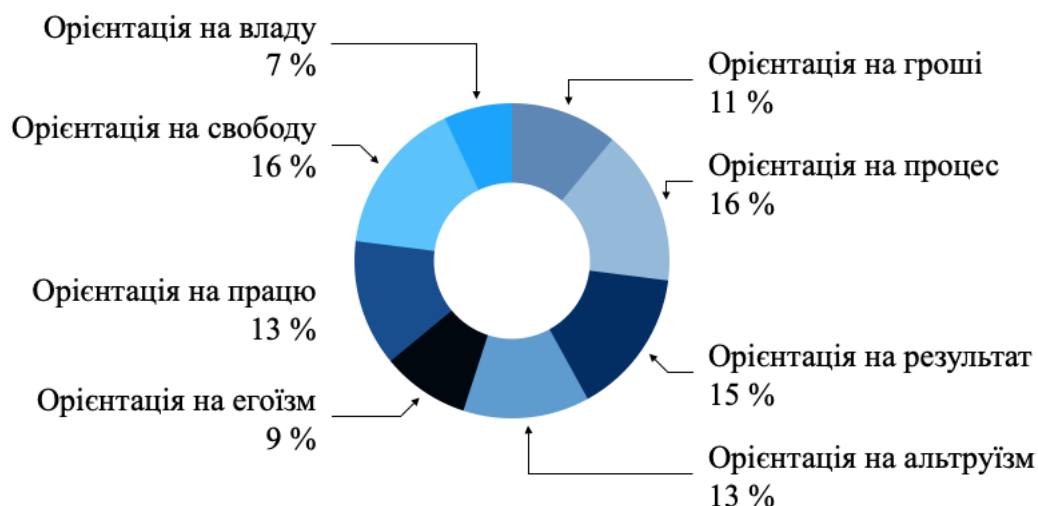


Рис. 3.3. Співвідношення соціально-психологічних установок у мотиваційній сфері жінок

В опитаних чоловіків (рис. 3.4) у мотиваційній сфері переважає орієнтація на владу — 17%, результат — 15% та гроші — 15%.

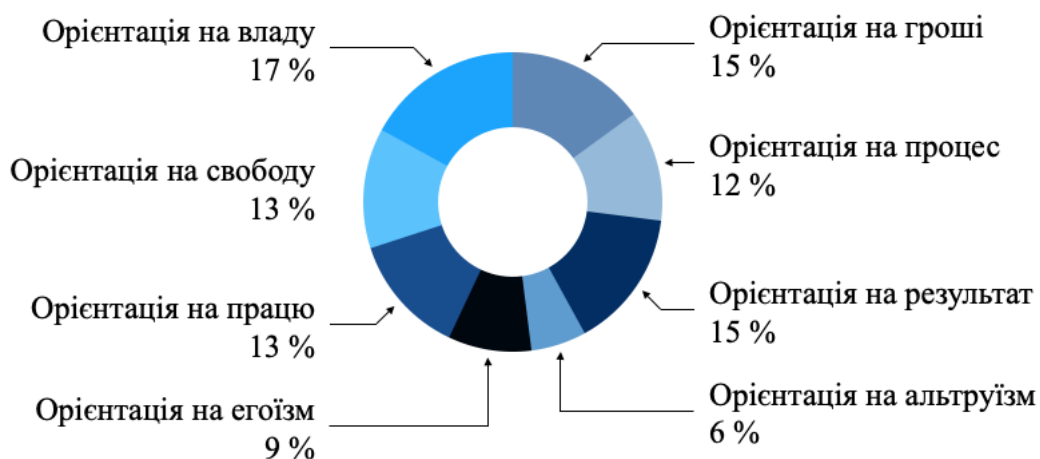


Рис. 3.4. Співвідношення соціально-психологічних установок у мотиваційній сфері чоловіків

У більшості респондентів чоловічої статі можна спостерігати вираженість соціально-психологічних установок, спрямованих на владу, в більшій мірі, ніж

на працю, проте відмінність в показниках незначна. Якщо людина орієнтована на працю, то сама по собі праця приносить їй більше радості та задоволення, ніж інші заняття. На відміну від установки на процес, тут людині важливо відчувати, що вона не просто зайнята, а саме працює. Люди з орієнтацією на працю весь свій час використовують для того, щоб виконувати свої обов'язки, можуть пожертвувати вихідними, відпусткою і таким іншим. Орієнтація на владу часто поєднується з орієнтацією на працю (що в нашому випадку є актуальним) або на гроші. При орієнтації на гроші, провідною цінністю для людей є прагнення до збільшення свого добробуту.

На процес, орієнтовані 12% респондентів. Зазвичай люди більш орієнтовані на процес, менше замислюються над досягненням результату, їхня процесуальна спрямованість перешкоджає їхній результативності. Ними більше рухає інтерес до справи, а для досягнення результату потрібно багато рутинної роботи, негативне ставлення до якої вони не можуть подолати. За орієнтації на результат людина прагне досягати результату у своїй діяльності всупереч усьому.

Достовірність відмінностей між досліджуваними групами за різними показниками перевірялись за методом U-критерію Манна-Уїтні для незалежних вибірок. U-критерій Манна-Уїтні – непараметричний критерій, який використовують для перевірки статистичної гіпотези про достовірність рівневих відмінностей ознаки між двома незалежними вибірками. Під час оцінювання відмінностей в особливостях мотиваційної сфери особистості жінок і чоловіків було виявлено, що відмінності в групах між факторами присутні в таких показниках: орієнтація на процес, орієнтація на владу, орієнтація на альтруїзм. Результати за показниками орієнтація на гроші і орієнтація на працю перебувають у зоні невизначеності.

Тобто, жінки більш орієнтовані на процес, свободу та альтруїзм, а чоловіки на владу і результат.



### 3.4. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна

Для наступного дослідження було використано методику «Якорі кар'єри». Ця методика дає змогу визначити провідні кар'єрні орієнтири особистості, які спрямовують її реалізацію в професії.

Аналізуючи результати дослідження (рис. 3.5) можна стверджувати, що загалом у респондентів досить високо виражений чинник професійної мотивації — середній показник по групі 6.4 (з максимальних 10 балів). У контексті гендерних відмінностей було встановлено, що в чоловіків він трохи нижчий, ніж у жінок (6.1 і 6.4 бали відповідно).

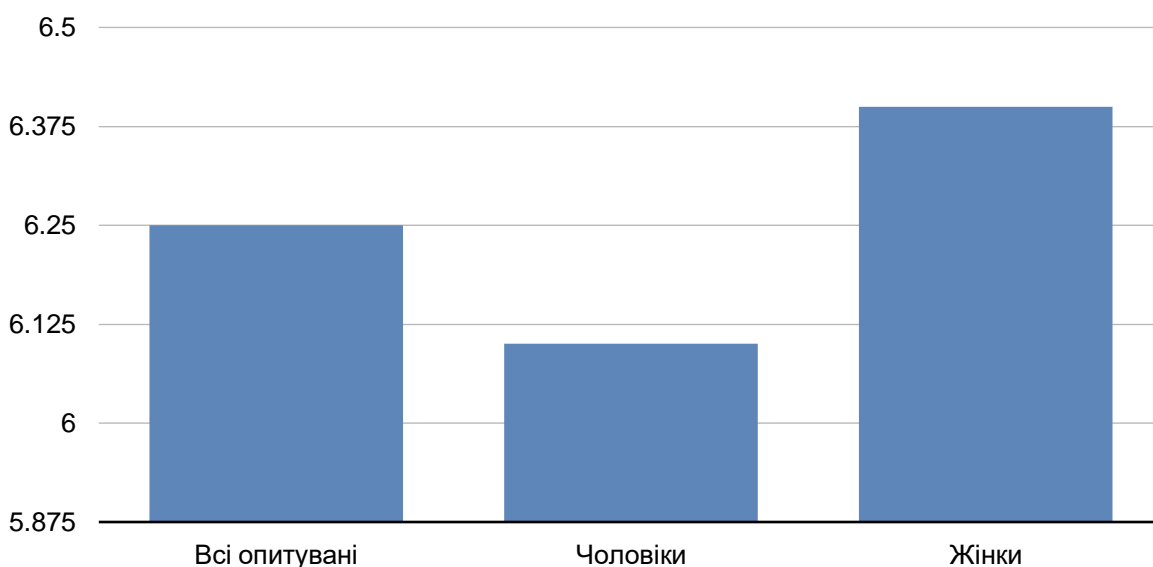


Рис. 3.5. Вираженість професійної мотивації загалом у всіх респондентів

Результати дослідження за параметром гендерних відмінностей показали наступні особливості. Найвагомішими кар'єрними стратегіями для чоловіків є (рис. 3.6) підприємництво (7.2), автономія (незалежність) (7.0) і менеджмент (6.9). Далі виокремлюються інтеграція стилів життя (6.6), виклик (6.3) і

стабільність місця роботи (6.1). Найменшу перевагу чоловіки віддають служінню (5.2), стабільності місця проживання (5.0) і професійній компетенції (4.8).

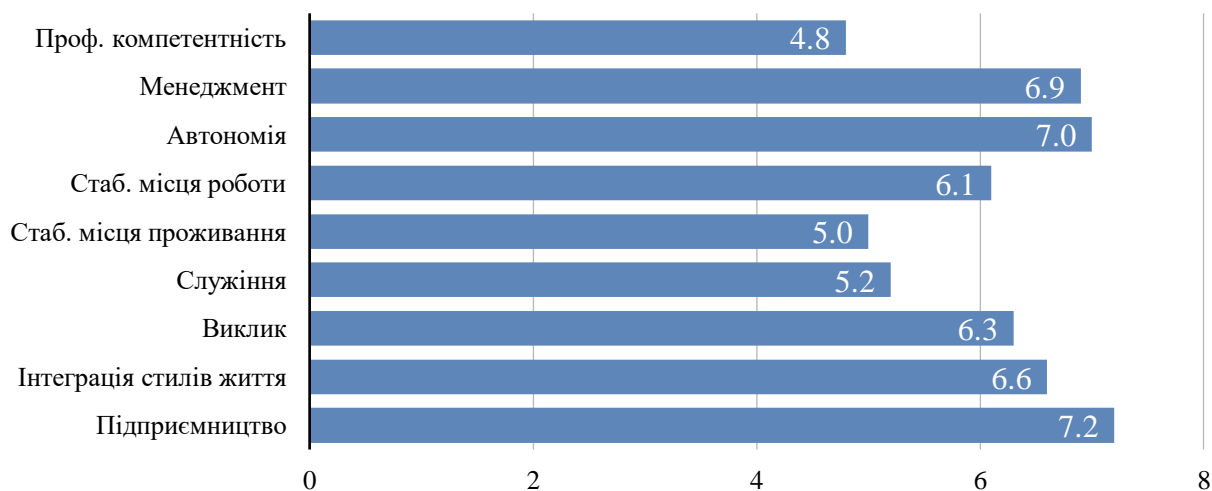


Рис. 3.6. Кар'єрні стратегії респондентів чоловіків

Серед жінок простежується інша картина вибору кар'єрних стратегій. Так, найчастіше обирались - стабільність місця роботи (7.4), інтеграція стилів життя (7.3) і служіння (6.9). Решта кар'єрних орієнтацій (автономія (6.6), виклик (6.0), менеджмент (5.9), професійна компетенція (5.8), підприємництво (5.8) і стабільність місця проживання (5.6) виражені приблизно однаковою мірою, різниця в середніх показниках незначна (рис. 3.7).

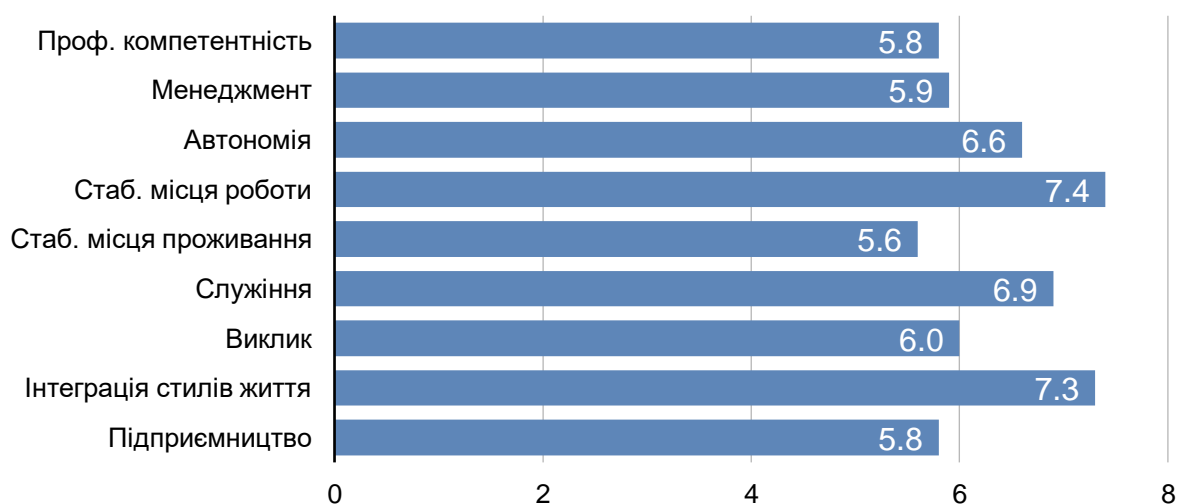


Рис. 3.7. Кар'єрні стратегії респондентів жінок

Можна зробити висновок, що для жінок важлива стабільність місця роботи, а також можливість поєднувати і гармонізувати всі сфери життєвого простору. При цьому жінки більшою мірою, ніж чоловіки, прагнуть «роботи з людьми», «бажання зробити світ кращим», реалізувати суспільно важливі цілі та бути корисними для суспільства. Підприємництво, прагнення створювати щось нове і готовність до ризику для опитаних жінок становлять мало інтересу на відміну від опитаних чоловіків. Чоловіки меншою мірою орієнтовані на розвиток своєї компетентності в рамках певної професії, навичок і вмінь, але прагнуть до управління, інтеграції зусиль інших людей. Для них дуже важливо бути господарями не тільки своєї справи, а й свого життя загалом, самостійно визначати, коли, над чим і скільки працювати. Стабільність же роботи і служіння для чоловіків мало важливі на відміну від жінок.

Достовірність відмінностей між досліджуваними групами за різними показниками перевірялись за методом t-критерія Ст'юдента для незалежних вибірок (табл. 3.3). Під час оцінювання відмінностей в провідних кар'єрних орієнтирах особистості жінок і чоловіків було виявлено значущі відмінності в наступних кар'єрних стратегіях: професійна компетентність, менеджмент, стабільність місця роботи, служіння, інтеграція стилів життя та підприємництво. Відмінності в кар'єрних стратегіях: автономія, стабільність місця проживання та виклик є незначущими.

Таблиця 3.3

Розрахунок t-критерію Ст'юдента для результатів отриманих за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна

Показник	Чоловіки	Жінки	Емпіричне значення критерію	Рівень значимості
Проф. компетентність	4.8±1.225	5.76±1.052	2,973	0.005**
Менеджмент	6.92±1.077	5.92±1.115	-3,225	0.002**

## Продовження таблиці 3.3

Автономія	7±1.08	6.64±1.114	-1,16	0.252
Стабільність місця роботи	6.08±1.525	7.44±0.917	3,821	0***
Стабільність місця проживання	5±1.19	5.6±0.957	1,964	0.056
Служіння	5.2±0.957	6.88±0.927	6,302	0***
Виклик	6.28±1.1	6±0.866	-1	0.323
Інтеграція стилів життя	6.36±1.075	7.32±1.108	3,109	0.003**
Підприємництво	7.16±1.068	5.8±1.155	-4,324	0***

\* -  $p < 0,05$  \*\* -  $p < 0,01$  \*\*\* -  $p < 0,001$

Таким чином, за результатами цього етапу дослідження, чоловіки виявилися більш амбітними порівняно з жінками. Вони готові йти на ризик, відкривати нові горизонти і здобувати власну фінансову та соціальну незалежність, але на благо собі. Жінки ж, навпаки, схильні до підтримання стабільності та роботи «на благо суспільства».

### **3.5. Аналіз результатів дослідження гендерних особливостей мотивації за авторською методикою анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці»**

Наступним етапом дослідження було застосування авторської методики анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці».

Аналізуючи результати емпіричного дослідження (табл. 3.4) можна говорити про те, що найнижчі оцінки задоволеності отримали фактори: розмір заробітної плати (чоловіки — 4,2; жінки — 5,5), моральне заохочення (чоловіки — 3,7; жінки — 4,9 відповідно), можливості кар'єрного зростання (чоловіки — 4,7 та жінки — 6,3). Саме ці чинники, насамперед, є демотиваторами у праці.

Таблиця 3.4

## Оцінка задоволення окремими факторами праці

№	Фактори задоволення працею	Чоловіки, бали	Жінки, бали
1	Умови праці, режим праці та відпочинку	6,7	7,2
2	Розмір заробітної плати	4,2	5,5
3	Моральне заохочення	3,7	4,9
4	Реалізація місії та цілей організації	6,8	7,8
5	Зміст роботи (виконувані функції, складність, різноманітність, відповідальність)	8,3	8,6
6	Соціально-психологічний клімат в колективі	6,7	7,4
7	Стиль та методи керівництва в підрозділі	7,2	8,0
8	Стандарти, правила, інструкції та їх виконання	6,5	8,1
9	Забезпечення інформацією, яка необхідна для роботи	6,2	6,9
10	Організація та забезпечення робочих місць	5,4	7,1
11	Можливість підвищення кваліфікації	6,1	8,3
12	Організаційна культура (етичні норми, цінності, традиції, норми поведінки)	6,8	8,7
13	Можливість кар'єрного росту	4,7	6,3
14	Командний дух в колективі	6,2	8,0
15	Ступінь оцінки вашої праці керівництвом	5,7	7,0
16	Ступінь оцінки вашої праці колегами	5,7	8,0

Показники задоволеності працею чоловіків загалом виявилися нижчими, ніж у жінок за всіма 16 факторами праці (рис. 3.8). Чоловіки порівняно з жінками більш критично ставляться до оцінки досліджуваних параметрів і більшою мірою не задоволені: ступенем оцінки їхньої праці керівництвом і колегами (5,7 та 7 відповідно); умовами праці, організацією та оснащенням робочих місць (6,7

та 5,4 відповідно); можливостями підвищення кваліфікації (6,1); організаційною культурою і командним духом у колективі (6,8 та 6,2 відповідно); реалізацією місії та цілей організації (6,8); стандартами, правилами, інструкціями та їх виконанням (6,5).

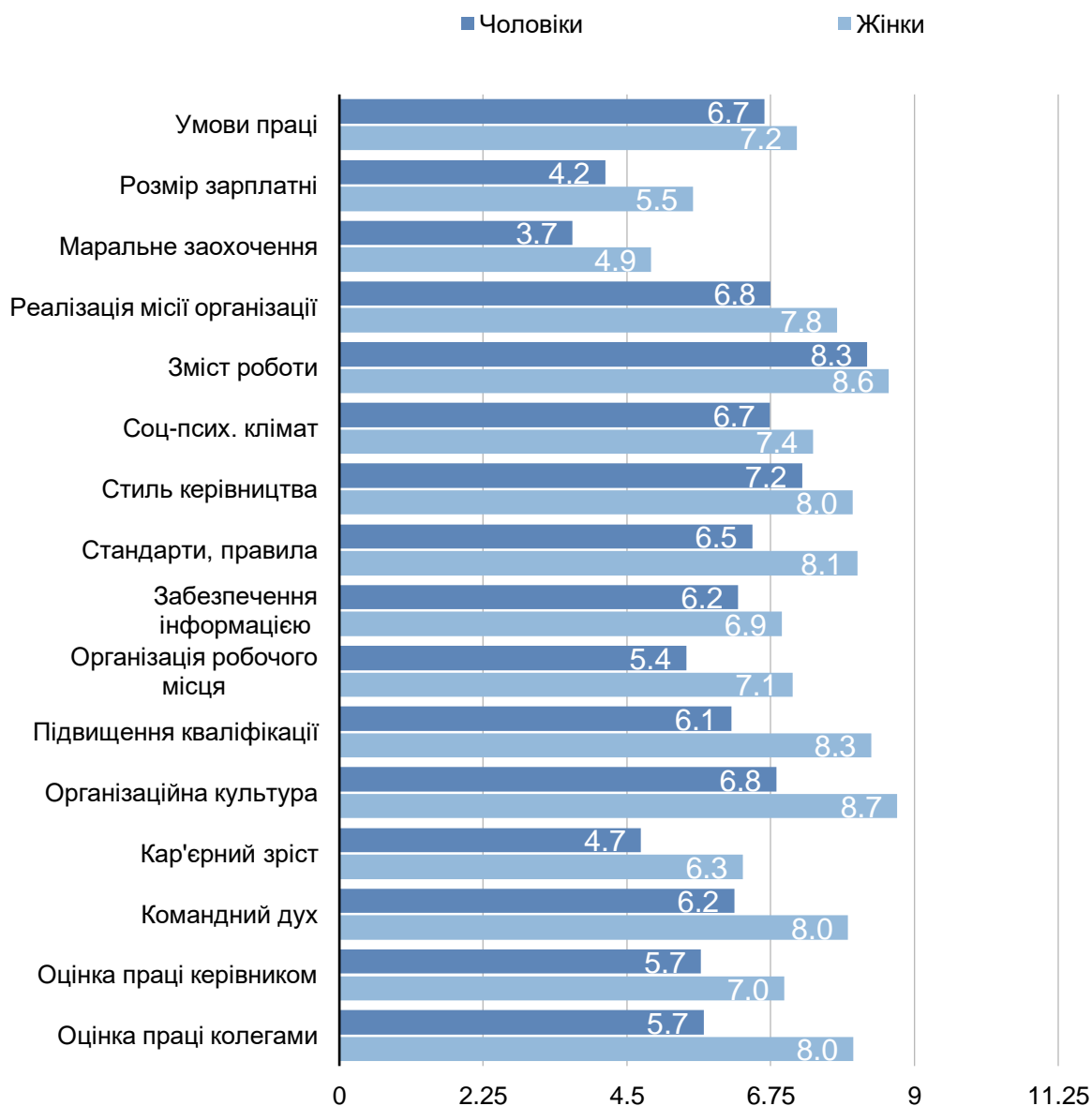


Рис. 3.8. Порівняння факторів задоволення працею чоловіків та жінок

Очевидно, це пов'язано з тим, що домагання у трудовій сфері, потреба в успіху, повазі та визнанні у чоловіків вищі, ніж у жінок. Це підтверджується й іншим даними, що були отримані в рамках даного дослідження.

Найвищі оцінки у чоловіків було отримано за такими чинниками:

- зміст праці (8,2);
- реалізація місії та цілей організації (6,8);
- стиль і методи керівництва в підрозділі (7,2).

Таким чином, зміст праці, позитивне ставлення до своєї професії, місії та цілей фірми — провідні мотиватори для чоловіків. Вони протистоять демотиваторам, зазначеним вище, і забезпечують прийнятний рівень трудової мотивації.

Існують значні відмінності в найвищих оцінках чоловіків і жінок. Чоловіки вище за всі чинники оцінили зміст праці (виконувані функції, складність, різноманітність, відповідальність) - 8,2 балів, стиль і методи керівництва в підрозділі - 7,2 бали. В інтервалі від 6 до 7 балів були у чоловіків оцінки управлінських чинників задоволеності працею та умови праці:

- організаційна культура (6,8);
- реалізація місії та цілей підприємства (6,8);
- соціально-психологічний клімат у колективі (6,2);
- стандарти, правила, інструкції та їх виконання (6,5);
- забезпечення інформацією, необхідною для роботи (6,2);
- умови праці, режим праці та відпочинку (6,7).

Найвищі оцінки (вище 8 балів) у жінок отримали:

- організаційна культура (8,7);
- підвищення кваліфікації (8,3);
- ступінь оцінки праці колегами (8);
- стиль і методи керівництва в підрозділі (8);
- стандарти, правила, інструкції та їх виконання (8,1).

Слід зазначити, що різко різняться у чоловіків (5,7) і жінок (8) задоволеність ступенем оцінки праці колегами, командним духом у колективі.

Можна припустити, що гендерна потреба чоловіків — конкурентність, прагнення домінувати — не цілком задовольняється в роботі.

Достовірність відмінностей між досліджуваними групами за різними показниками перевірялись за методом t-критерія Ст'юдента для незалежних вибірок (табл. 3.5). Значущими відмінності були виявлені по наступним факторам: розмір заробітної плати; моральне заохочення; реалізація місії та цілей організації; соціально-психологічний клімат в колективі; стандарти, правила, інструкції та їх виконання; забезпечення інформацією, яка необхідна для роботи; організація та забезпечення робочих місць; можливість підвищення кваліфікації; організаційна культура (етичні норми, цінності, традиції, норми поведінки); можливість кар'єрного росту; командний дух в колективі; ступінь оцінки вашої праці керівництвом; ступінь оцінки вашої праці колегами. Відмінності в факторах: умови праці, режим праці та відпочинку; зміст роботи (виконувані функції, складність, різноманітність, відповідальність); стиль та методи керівництва в підрозділі є незначущими.

Таблиця 3.5

Розрахунок t-критерію Ст'юдента для результатів отриманих за авторською методикою анкетування

Показник	Чоловіки	Жінки	Емпіричне значення критерію	Рівень значимості
Умови праці, режим праці та відпочинку	6.68±1.145	7.16±0.987	1,588	0.119
Розмір заробітної плати	4.16±1.068	5.52±1.503	3,688	0.001***
Моральне заохочення	3.68±1.03	4.88±1.364	3,511	0.001***
Реалізація місії та цілей організації	6.76±1.012	7.8±1.443	2,95	0.005**



Продовження таблиці 3.5

Зміст роботи (виконувані функції, складність, різноманітність, відповідальність)	8.28±1.308	8.64±0.952	1,113	0.272
Соціально-психологічний клімат в колективі	6.72±0.936	7.4±1.08	2,379	0.021*
Стиль та методи керівництва в підрозділі	7.24±1.48	8±1.528	1,787	0.08
Стандарти, правила, інструкції та їх виконання	6.48±0.586	8.08±1.352	5,431	0***
Забезпечення інформацією, яка необхідна для роботи	6.24±1.012	6.92±1.038	2,346	0.023*
Організація та забезпечення робочих місць	5.44±1.121	7.08±1.222	4,945	0***
Можливість підвищення кваліфікації	6.08±0.997	8.28±1.429	6,312	0***
Організаційна культура (етичні норми, цінності, традиції, норми поведінки)	6.84±1.281	8.68±1.145	5,356	0***
Можливість кар'єрного росту	4.72±0.98	6.32±1.108	5,41	0***
Командний дух в колективі	6.16±0.898	7.96±1.428	5,334	0***
Ступінь оцінки вашої праці керівництвом	5.68±1.145	7±1.384	3,674	0.001***
Ступінь оцінки вашої праці колегами	5.72±1.1	8.04±1.457	6,354	0***

\* -  $p < 0,05$  \*\* -  $p < 0,01$  \*\*\* -  $p < 0,001$

Таким чином, можна зробити висновок, що не всі розбіжності в оцінках чоловіків і жінок пов'язані з гендерними відмінностями. Частково вони можуть

бути зумовлені спеціалізацією та змістом праці, рівнем кваліфікації, умовами праці та іншими об'єктивними чинниками. Однак неможливо заперечувати і наявність психологічних і психофізіологічних особливостей у різних статевих групах, які визначають ступінь задоволеності працею. Вони, безсумнівно, формують ту особистісну призму, через яку заломлюються зовнішні чинники організаційного середовища, визначаючи рівень і специфіку механізму мотивації чоловіків і жінок.

### **Висновки до розділу 3**

Аналіз результатів емпіричного дослідження констатує той факт, що в сучасному суспільстві домінує андрогінний гендерний тип. У представників цього типу в більшій мірі проявляється впевненість у власних силах, прийняття всіх власних психологічних проявів та зовнішності, високий рівень незалежності. Серед респондентів не виявилось нікого з яскраво проявленими ознаками маскулінності чи фемінності, причиною такого результату може бути те, що саме андрогінний тип особистості є найбільш адаптивним до реалій сучасного суспільства, адже воно постійно змінюється і змінює норми, правила поведінки та взаємодії.

Результати емпіричного дослідження підтвердили припущення про те, що існують гендерні особливості мотивації працівників в організації. Ці особливості прослідковуються у всіх результатах та не суперечать один одному.

Серед виявлених гендерних особливостей мотиваційної сфери є багато таких, що підтверджують гендерні стереотипи розповсюджені в суспільстві.

Так, жінки отримують більше задоволення від самого робочого процесу, а не від отриманого результату, вони цінують стабільність місця роботи, можливість поєднувати і гармонізувати всі сфери життєвого простору. Також жінки в роботі прагнуть до самовираження, реалізувати суспільно важливі цілі та бути корисними для суспільства. Вони схильні постійно професійно

розвиватися у своєму напрямку роботи, а не сліпо будувати кар'єру. Важливим мотиватором є хороший мікроклімат в колективі, правильна організація робочого простору.

У чоловіків домінують соціальні та матеріальні потреби. Чоловіки меншою мірою орієнтовані на розвиток своєї компетентності в рамках певної професії, навичок і вмінь, але прагнуть до управління, інтеграції зусиль інших людей, адже більшість респондентів чоловіків у різних методиках проявляли потребу у владі і прагнення досягнення результату, а не отримання задоволення від самого процесу праці. Їм притаманні прагнення створювати щось нове та готовність до ризику.

## РОЗДІЛ 4.

### ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ КЕРІВНИКАМ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Після узагальнення даних проведеного емпіричного дослідження, можна стверджувати, що мотивація до праці у чоловіків та жінок має гендерні особливості. Зважаючи на результати дослідження, були розроблені рекомендації керівникам організацій для врахування зазначених особливостей.

Для формування високої мотивації у працівників жіночої статі необхідно:

- запровадження гнучкого робочого графіку або використання засобів телекомунікації для отримання та відправлення робочих завдань;
- чіткий таймінг у виконанні завдань, завдання не повинні регулярно займати особистий час працівника;
- залучати до виконання таких функцій, які не вимагають частих та/або тривалих відряджень або переїзду в інші географічні області;
- по можливості надати можливість працювати неповний робочий день, що дасть змогу поєднувати роботу зі своїми сімейними справами;
- призначення на більш традиційні та менш ризиковані посади та залучати до виконання універсальних завдань;
- залучати до участі у довгострокових проектах, які б дали їм можливість почуватися «стабільно» на досить тривалий термін;
- надавати можливість реалізації потреби бути корисним, допомагати іншим людям, клієнтам, колегам;
- обов'язково слідкувати за психологічним кліматом в колективі і при наявності можливості додати в штат організації психолога.

Для формування високої мотивації у працівників чоловічої статі необхідно:

- давати завдання, які дозволятимуть діяти незалежно та за мінімального контролю;
- пропонувати роботу, на якій працівник нестиме велику відповідальність і зможе вести даний проект від початку і до кінця;
- часто можуть відчувати занепокоєння, виконуючи рутинні чи передбачувані завдання, тому їм підходять проекти, що передбачають створення нових продуктів і вирішення складних проблем.

Також слід зазначити, що важливим завданням керівництва організацій є проведення роботи з персоналом з питань мотивації. Різного роду тренінги з мотивації дозволяють вивчити потреби персоналу, проаналізувати фактори, що прямо і побічно впливають на роботу співробітників, і виходячи з цих даних, підвищити мотивацію працівників та запровадити дієву систему мотивації в організації.

На реалізацію вище зазначеної мети, нами розроблено комплексний тренінг. Цей тренінг розрахований переважно для керівників організацій, але може використовуватись і для підвищення рівня обізнаності працівників в мотиваційній сфері.

Метою даного тренінгу є створення умов для усвідомлення учасниками гендерних відмінностей у мотивації працівників організації. Завдання тренінгу: сприяти усвідомленню учасниками тренінгу своїх мотиваційних потреб та гендерних особливостей мотиваційної сфери працівників організації; підвищити свою мотивацію та мотивацію працівників; в подальшому запровадити дієву систему мотивації в організації.

Організація тренінгу: тренінг розрахований на 5 занять, кожного дня учасники виконують по одному завданню або беруть участь в психологічних іграх та лекціях. Приблизний час проведення одного заняття вказаний у кожній

вправі окремо і є приблизним. Кількість учасників не обмежена. Форма занять групова.

Перший день. Учасники тренінгу виконують вправу-гра «Зайняти стілець».

Цілі вправи: налаштувати учасників на сприйняття нової для них теми; в ігровій формі показати можливі види мотивації.

Необхідні матеріали: один стілець, поставлений посередині приміщення.

Час проведення: 30 хвилин.

Інструкція: для цієї гри знадобиться один доброволець. Він повинен сісти на стілець. Завдання для учасників - умовити поступитися місцем на стільці, використовуючи будь-які методи. Виграє той, кому це вдасться. Ведучий стежить, щоб учасники не застосовували насильницьких методів мотивації.

В цій вправі важливим етапом є аналіз результатів. На цьому етапі учасникам потрібно задати наступні запитання: Хто і за рахунок чого здобув перемогу (зайняв стілець)? Які методи використовувалися для досягнення мети? Які методи були ефективні? Які методи зовсім не діяли? Як ви думаєте, до якої теми належить ця вправа? та інші.

Другий день. Учасники тренінгу виконують кейс «Звільнення співробітника».

Цілі вправи: продемонструвати різні підходи до мотиваційних потреб в розрізі гендерних особливостей.

Час проведення: 120 хвилин.

Інструкція: ведучий зачитує текст кейсу: Ірина, керівник юридичного відділу, яка пропрацювала кілька років у великій компанії, шукає роботу. Чому? Розглянемо ситуацію, що передує звільненню. Ірина, навчаючись ще у випускному класі, чітко розуміла, що у майбутньому вона хотіла б бути юристом. Тому свою подальшу професію вона пов'язала із юриспруденцією. Завдяки своїй старанності та працелюбності вона стала професіоналом у своїй галузі. На той момент вона вже кілька років працювала керівником юридичного департаменту

відомої компанії. Свою кар'єру Ірина починала з посади помічника юриста, через деякий час керівник помітив її успіхи та підвищив на посаді, зробивши її юристом. Тепер зона її відповідальності збільшилася, з'явилися нові обов'язки та завдання, з якими вона успішно справлялася. Незабаром у відділі з'явилася позиція старшого юриста, на яку було переведено Ірину. Кар'єра Ірини стрімко розвивалася. Через півроку керівник Ірини пішов до іншої компанії, та Ірину зробили виконуючою обов'язки начальника відділу. Додали нові обов'язки, і тепер у її підпорядкуванні двоє працівників (до цього Ірина не мала управлінського досвіду). Відділ показує високі результати, проте з чуток у Ірини не все гладко складається з підлеглими. Пізніше у зв'язку з реорганізацією компанії розширюють штат співробітників юридичного відділу і додають йому статус департаменту. Тепер до кола обов'язків Ірини входить координація роботи департаменту (близько 10 підлеглих), адміністративні функції, але, на жаль, на професійні завдання у неї зовсім не залишається часу — тепер він переважно йде на відвідування нарад, здачу звітів, контроль роботи працівників. Ірину це не влаштовує, але після довгих роздумів (все-таки керівництво компанії налаштоване до неї прихильно) вона погоджується на цю роботу. У результаті все закінчується пошуком нової роботи.

Потім ведучий пропонує учасникам відповісти на кілька запитань: Які основні стимули використовували керівники у разі Ірини? Чому керівництво використало ці стимули? Наскільки доцільним було використання даної системи мотивації для Ірини? Змінили б ви систему мотивації, якщо так, то як? Як Ви вважаєте, що демотивувало Ірину? Як у даному випадку ви б побудували систему мотивації? Опишіть свої кроки. Для обговорення можна використати бланк, наведений нижче (табл. 4.1).

Після цього ведучий головним героєм кейсу робить особу чоловічої статі, а обговорення відбувається за тією ж схемою.

Таблиця 4.1

## Бланк для обговорення в вправі №2

Стимули	Можливі мінуси застосування	Плюси

Третій день. Учасники тренінгу виконують завдання «Десять безкоштовних способів мотивації».

Цілі вправи: показати учасникам можливі засоби нематеріального мотивування, а також показати різницю у наданні переваг таким засобам чоловіками і жінками.

Час проведення: 60 хвилин.

Матеріали: стікери 2 кольорів.

Інструкція: необхідно поділити учасників на 2 команди враховуючи гендерну ознаку. Кожній видається по блоку стікерів. Завдання груп написати можливі способи нематеріальної мотивації співробітників. За 10 хвилин між командами проводиться змагання. Учасники по черзі зачитують способи, стежачи за тим, де вони тотожні у обох команд, а де наявні відмінності.

Після виконання завдання проводиться обговорення.

Четвертий день. Учасники тренінгу беруть участь у рольовій грі «Мотивуй».

Цілі гри: навчитися враховувати особливості потреб працівників різної статі при їх мотивуванні.

Час проведення: 60 хвилин.

Інструкція: учасникам пропонується згадати та розповісти якусь складну ситуацію, пов'язану з мотивуванням підлеглих. Вибирається одна ситуація,



найбільш значуща для більшості учасників. Запропонувавши її, учасник описує її докладніше, звертаючи особливу увагу на опис індивідуальних особливостей співробітника. Потім ця ситуація розігрується у ролі героїв різної статі. Підлеглого (жінку або чоловіка) грає учасник, який запропонував ситуацію, начальника — будь-який інший учасник (за бажанням). Якщо в процесі відтворення ситуації у нього виникли труднощі, він може звернутися за допомогою до групи. Потім відбувається обговорення. Послідовність таких дій можна повторити декілька разів. Приблизні запитання для учасників: наскільки враховувалися гендерні особливості підлеглого? Які потреби для нього зараз актуальні і наскільки вони враховані при мотивуванні? Які аргументи виявилися найбільш дієвими? Як далі будувати взаємодію із цим співробітником — і у разі вдалого вирішення ситуації (його згоди), і у разі його відмови?

П'ятий день. Учасники тренінгу беруть участь у вправі «Похвали себе».

Цілі вправи: підвищити мотивацію учасників тренінгу.

Час проведення: 40 хвилин.

Інструкція: ведучий пропонує кожному учаснику згадати та записати свої найзначніші досягнення, те, чим вони пишаються, на аркуші паперу: за останній рік; за останній квартал; за останній місяць; за останній тиждень. Через 10 хвилин усі по черзі озвучують їх.

#### **Висновки до розділу 4**

Проводити роботу з персоналом з питань мотивації є важливим завданням керівництва організації. Різного роду тренінги з мотивації дозволяють вивчити потреби персоналу, проаналізувати фактори, що прямо і побічно впливають на роботу співробітників, і виходячи з цих даних, підвищити мотивацію працівників та запровадити дієву систему мотивації в організації.

Беручи до уваги те, що, емпіричне дослідження підтвердило наявність гендерних особливостей в мотивації, був розроблений широкий перелік

рекомендацій для врахування гендерних особливостей мотивації працівників організації.

Також був розроблений та запропонований тренінг, що дозволить учасникам: на прикладі показати можливі види мотивації; продемонструвати різні підходи до мотиваційних потреб в розрізі гендерних особливостей; показати учасникам можливі засоби нематеріального мотивування, а також показати різницю у наданні переваг таким засобам чоловіками і жінками; навчитися враховувати індивідуальні особливості і потреби працівника при його мотивуванні та підвищити власну мотивацію.

Цей тренінг враховує всі результати, які були отримані під час проведення емпіричного дослідження. Він переважно розрахований на керівників організацій, але цілком може бути використаний для підвищення рівня ознайомлення працівників зі своєю мотиваційною сферою.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі було здійснено теоретичний аналіз сучасного стану розробленості проблематики та емпіричне дослідження гендерних особливостей мотивації діяльності працівників організації.

Дослідивши наукову літературу, можна стверджувати, що на даний час тема гендерних особливостей мотивації персоналу в організації є однією з провідних в організаційній психології. Тому було проаналізовано основні підходи до вивчення мотивації, трудової мотивації та гендеру, надані поняття, описані структури та характеризуючі ознаки, надані класифікації, проаналізовані головні теорії. В роботі також подані види та методи мотивації праці працівників в організації, які можна використовувати для підвищення професійної та особистої ефективності працівника. Отриманий матеріал дає змогу в повній мірі осягнути природу досліджуваних процесів і явищ.

Для досягнення завдань, що стоять перед емпіричним дослідженням було проаналізовано, систематизовано та описано всі наявні методики дослідження відповідних процесів та обрано найбільш результативні відповідно до теми дослідження. А саме, були обрані методики: «Маскулінність — фемінність» С. Бем, «Якорі кар'єри» Е. Шейна, «Оцінки задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова, «Діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної. Також для виконання цілей і завдань дослідження була розроблена авторська методика анкетного опитування «Оцінка задоволеності окремими факторами праці».

Такий набір методик дає можливість отримати інформацію, проаналізувати її та зробити висновки щодо гендерних особливостей мотивації працівників в організації. До всіх методик висувались суворі вимоги щодо їх надійності, валідності, прогностичної цінності, диференційованості та практичної прийнятності.

Результати емпіричного дослідження стверджують той факт, що на даному етапі розвитку соціуму серед людей домінує андрогінний гендерний тип особистості. Цей тип є найбільше адаптивним до реалій сучасного суспільства, адже воно постійно змінюється і змінює норми, правила поведінки та взаємодії.

Також, результати емпіричного дослідження підтвердили припущення про те, що існують гендерні особливості мотивації працівників в організації. Ці особливості прослідковуються у всіх результатах та не суперечать один одному. Серед виявлених гендерних особливостей мотиваційної сфери є багато таких, що підтверджують гендерні стереотипи розповсюджені в суспільстві.

Наприклад, жінки в мотиваційній сфері частіше надають перевагу стабільності, служінню, хочуть бути корисними колективу та соціуму, прагнуть до самовираження, для них важливі умови праці та психологічний клімат навколо та інше. А чоловіки прагнуть до влади, управління, інтеграції зусиль інших людей, зазвичай не отримують задоволення від процесу, а направлені на результат, їм притаманна готовність до ризику та інше.

Потім в рамках роботи були розроблені рекомендації керівникам організацій для врахування гендерних особливостей в мотивації працівників та тренінг, що дозволить продемонструвати такі особливості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности. — Москва : Мысль, 1976. — 158 с.
2. Ачмиз Ф. Р. Удовлетворенность трудом как один из основных результатов эффективности социального управления в условиях рыночных отношений : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Ачмиз Фатима Рашидовна. — Майкоп, 2006. — 188 с.
3. Баянова Л. Ф. К постановке проблемы субъекта культуры в психологии / Л. Ф. Баянова // Филология и культура. — 2012. — № 3 (29). — С. 294—298.
4. Берн Ш. Гендерная психология. Законы мужского и женского поведения. — М. : Прайм-Еврознак, 2007. — 318 с.
5. Бодров В. А. Психологические исследования проблемы профессионализации личности / В. А. Бодров // Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала : науч. тр. Ин-т психологии РАН. — 2001. — С. 3—26.
6. Быкова Е. А. Инновационная деятельность в представлении студентов педагогического вуза / Е. А. Быкова // Мир науки, культуры и образования. — 2017. — № 2. — С. 288—291.
7. Ваганова Е. В. Языковое сознание студентов технических и гуманитарных специальностей как представителей различных корпоративных культур : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. филол. наук : спец. 10.02.19 / Ваганова Екатерина Владиславовна. — Челябинск, 2008. — 22 с.
8. Вейнингер О. Пол и характер. — М. : Латард, 1997. — 358 с.
9. Визгина А. В. Проявление личностных особенностей в самоописаниях мужчин и женщин / А. В. Визгина, С. Р. Пантилеев // Вопросы психологии. — 2001. — № 3. — С. 90—101.

10. Витман Д. С. Мотивация и стабильность персонала в организации : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. психол. наук : спец. 19.00.05. / Денис Святославович Витман. — Санкт-Петербург, 2004. — 20 с.
11. Гаспарович Е. О. Технологии управления развитием персонала : учеб.-метод. пособие / Е. О. Гаспарович. — Екатеринбург : УрФУ, 2014.— 208 с.
12. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для студентов вузов / Б. М. Генкин. — Москва : Норма, 2009. — 462 с.
13. Гидденс Э. Социология / Под ред. Л. С. Гурьевой, Л. Н. Посилевича. — М. : Эдиториал УРСС, 1999. — 703 с.
14. Глудкина О. Г. Всеобщее управление качеством : учеб. пособие / О. Г. Глудкина. — Москва : Дело и сервис, 2000. — 215 с.
15. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика : учеб. пособие для вузов. / В. Е. Гмурман. — Москва : Высш. шк., 1972. — 368 с.
16. Гордеева Т. О. Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы / Т. О. Гордеева // Современная психология мотивации. — Москва : Смысл, 2002. — С. 47—102.
17. Джидарьян И. А. О месте потребностей, эмоций и чувств в мотивации личности // Теоретические проблемы психологии личности. — М. : Наука, 1974. — С. 145—169.
18. Дімітрієва С. Д.<sup>[1]</sup>Шляхи підвищення мотивації персоналу / С. Д. Дімітрієва // Проблеми матеріальної культури — економічні науки. — С. 46—49.
19. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. № 20.5. — С. 211— 216.
20. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2013. — 376 с.

21. Екимова В. И., Гендерные отличия: социокультурный аспект / В. И. Екимова, С. А. Филипова // Сибирский психологический журнал. — 2008. — No 27. — С. 64—66.
22. Єськов О. Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи / О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — No 2 (Т. 1). — С. 194—198.
23. Замалетдинов Р. Р. Конструирование картины мира и паремнологический фонд языка / Р. Р. Замалетдинов // Вестник Татарского государственного гуманитарно педагогического университета. — 2010.— No 19. — С. 54—58.
24. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности / Е. М. Иванова. — Москва : Изд-воМГУ, 1987. — 207 с.
25. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — Москва : Альпина Паблишерз, 2018. — 283 с.
26. Ильин Е. П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины / Е. П. Ильин — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 544 с.
27. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — 512 с.
28. Ильин Е. П. Пол и гендер / Е. П. Ильин — Санкт-Петербург : Питер, 2010. — 688 с.
29. Келли Г. Процесс каузальной атрибуции / Г. Келли // Современная зарубежная социальная психология. — М.: Издательство Московского университета, 1984. — С. 127—137.
30. Клецина И. С. От психологии пола - к гендерным исследованиям в психологии / И. С. Клецина // Вопросы психологии. — 2003. — № 1. — С. 61—78.
31. Клецина И. С. Практикум по гендерной психологии / И. С. Клецина. — СПб.: Питер, — 2003. — 479 с.

32. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. — Москва : Наука, 1988. — 192 с.
33. Ковтун С. Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / С. Н. Ковтун. — Москва, 2005. — 28 с.
34. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
35. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация: основные теории, способы совершенствования / Е. И. Комаров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2005. — № 3. — С. 22—32.
36. Кон И. С. Мужские исследования: меняющиеся мужчины в изменяющемся мире / Под ред. И. А. Жеребкиной // Введение в гендерные исследования. — 2001. — Ч.1 — С. 562—606.
37. Коробко В. И. Теория управления : учеб. пособие для студентов вуза / В. И. Коробко. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 383 с.
38. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. / А. Н. Леонтьев. — Москва : Политиздат, 1977. — 304 с.
39. Маркеева А. В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации / А. В. Маркеева // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16, № 12. — С. 1923—1936.
40. Мешков Н. И., Мотивация личности как ключевая проблема психологии / Н. И. Мешков, Д. Н. Мешков // Интеграция образования. — 2015. — №1. Т. 1. — С. 37—43.
41. Мясищев В. Н. Личность и неврозы / В. Н. Мясищев. — Ленинград : Изд-во Ленинградского университета, 1960. — 426 с.
42. Осеев А. А. Соотношение мотива и стимула в трудовом процессе / А. А. Осеев // Мотивация труда работников в условиях современного производства. — 1989. — С. 45—56.



43. Петровский А. В. Мотивация как проявление потребностей личности / А. В. Петровский // *Общая психология*. — 1976. — С. 110—135.
44. Примерова О. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности на предприятиях турбизнеса: социологический анализ : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. социолог. наук : спец. 22.00.08 / О. А. Примерова. — *Пятигорск*, 2010. — 23 с.
45. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для студентов вузов / Н. С. Пряжников. — *Москва* : Академия, 2008. — 368 с.
46. Рубинштейн С. Л. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн // *Методические и теоретические проблемы психологии*. — 1969. — С. 348—374.
47. Руденко А. М. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А. М. Руденко. — *Ростов-на-Дону* : Феникс, 2015. — 350 с.
48. Семенова Е. А. Профессиональное самосознание и психологические механизмы его становления / Е. А. Семенова // *Сибирский психологический журнал*. — 2007. — № 26. — С. 186—190.
49. Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. — *Шадринск* : ШГПУ, 2021. — 216 с.
50. Томпсон Д. Биологический пол, социальный пол и сексуальность / Д. Томпсон, Д. Пристли // *Социология*. — М. — 1998. — С. 70—104.
51. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — *Москва* : Дело, 2000. — 270 с.
52. Чугунова Э. С. Связь профессиональной мотивации и творческой активности инженеров / Э. С. Чугунова // *Вопросы психологии*. — 1986. — No 4. — С. 136—142.
53. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие / С. А. Шапиро. — *Москва* : КНОРУС, 2016. — 268 с.
54. Якобсон П. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. Якобсон. — *Москва* : Просвещение, 1969. — 317 с.

55. Яковицька Л. С. Вплив соціальних чинників на розвиток мотиваційної сфери студентської молоді / Л. С. Яковицька // Проблеми освіти. — 2021. — №2 (95). — С. 168—180.
56. Яковицька Л. С. Структурні особливості мотивації самореалізації у науково-технічній діяльності / Л. С. Яковицька // Національний технічний університет. — 2011. — 11 с.
57. Bem S. L. Gender schema theory: A cognitive account of sex typing / S. L. Bem // Psychological Review. — 1988. — P. 354—364.
58. Bem S. L. Probing the promise of androgyny / S. L. Bem // The psychology of women: Ongoing debates. — New Haven, 1987. — P. 206—225.

## ДОДАТКИ

### *Додаток А*

#### **Опитувальник «Маскулінність — фемінність» С. Бем.**

Інструкція: оцініть наявність (або відсутність) у себе названих нижче якостей. Можна відповідати тільки «Так чи ні».

Перелік якостей:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1) віра в себе;                      | 22) аналітичні здібності;                         |
| 2) вміння поступатися;               | 23) вміння співчувати;                            |
| 3) здатність допомогти;              | 24) ревнивість;                                   |
| 4) схильність захищати свої погляди; | 25) здатність до лідерства;                       |
| 5) життєрадісність;                  | 26) турбота про людей;                            |
| 6) похмурість;                       | 27) прямота, правдивість;                         |
| 7) незалежність;                     | 28) схильність до ризику;                         |
| 8) сором'язливість;                  | 29) розуміння інших;                              |
| 9) совісність;                       | 30) скритність;                                   |
| 10) атлетичного;                     | 31) швидкість у прийнятті рішень;                 |
| 11) ніжність;                        | 32) співчуття;                                    |
| 12) театральність;                   | 33) щирість;                                      |
| 13) напористість;                    | 34) самодостатність (покладатися тільки на себе); |
| 14) падкість на лестощі;             | 35) здатність втішити;                            |
| 15) успішність;                      | 36) марнославство;                                |
| 16) сильна особистість;              | 37) владність;                                    |
| 17) відданість;                      | 38) тихий голос;                                  |
| 18) непередбачуваність;              | 39) привабливість ;                               |
| 19) сила;                            | 40) мужність;                                     |
| 20) жіночність;                      | 41) теплота, сердечність;                         |
| 21) надійність;                      |   |

*Продовження додатку А*

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 42) урочистість, важливість;   | 51) адаптивність;                            |
| 43) власна позиція;            | 52) індивідуалізм;                           |
| 44) м'якість;                  | 53) нелюбов до вживання лайок;               |
| 45) вміння дружити;            | 54) несистематичність;                       |
| 46) агресивність;              | 55) дух змагання;                            |
| 47) довірливість               | 56) любов до дітей;                          |
| 48) малорезультативність;      | 57) тактовність;                             |
| 49) схильність вести за собою; | 58) амбітність, честолюбство;                |
| 50) інфантильність;            | 59) спокій;                                  |
|                                | 60) традиційність, схильність до умовностей. |

Ключ: маскулінність (відповідь «так»): 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37, 40, 43, 46, 49, 52, 55, 58; фемінінність (відповідь «так»): 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.

На підставі отриманих даних виокремлюють чотири статево-рольових типи:

- маскулінний – високі показники маскулінності та низькі - фемінності;
- фемінінний – високі показники фемінінності та низькі - маскулінності;
- андрогінний – високі показники як маскулінності, так і фемінності;
- недиференційований – низькі показники і маскулінності, і фемінності.

**Опитувальник «Якорі кар'єри» Е. Шейна.**

Інструкція: наскільки важливим для вас є кожне з таких тверджень?  
Варіанти відповідей: 1 – абсолютно не важливо, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – винятково важливо.

Твердження:

- 1) Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової або технічної сфери.
- 2) Здійснювати спостереження і контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях.
- 3) Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації.
- 4) Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю.
- 5) Вживати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим.
- 6) Працювати над проблемами, які видаються майже нерозв'язними.
- 7) Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували один одного.
- 8) Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм твором або ідеєю.
- 9) Продовжувати роботу за своєю спеціальністю, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з моєю спеціальністю.
- 10) Бути першим керівником в організації.
- 11) Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями.
- 12) Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий період часу.
- 13) Вжити свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим.

*Продовження додатку Б*

- 14) Змагатися з іншими і перемагати.
- 15) Будувати кар'єру, яка дасть мені змогу не змінювати свого способу життя.
- 16) Створити нове комерційне підприємство.
- 17) Присвятити все життя обраній професії.
- 18) Зайняти високу керівну посаду.
- 19) Мати роботу, яка надає максимум свободи й автономії у виборі характеру занять, часу виконання тощо.
- 20) Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку з підвищенням.
- 21) Мати можливість використовувати свої вміння і таланти для служіння важливій меті.
- 22) Єдина дійсна мета моєї кар'єри – знаходити й розв'язувати важкі проблеми, незалежно від того, в якій галузі вони виникли.
- 23) Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй родині та моїй кар'єрі.
- 24) Я завжди перебуваю в пошуку ідей, які дадуть мені змогу розпочати та побудувати свою власну справу.
- 25) Я погоджуся на керівну посаду тільки в тому разі, якщо вона перебуває у сфері моєї професійної компетенції.
- 26) Я хотів би досягти такого становища в організації, яке давало б можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їхню діяльність.
- 27) У моїй професійній діяльності я найбільше дбав про свою свободу та автономію.
- 28) Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу в іншій діяльності.
- 29) Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим.

*Продовження додатку Б*

- 30) Змагання та виграш – це найважливіші та найбільш хвилюючі сторони моєї кар'єри.
- 31) Кар'єра має сенс тільки в тому разі, якщо вона дає змогу вести життя, яке мені подобається.
- 32) Підприємницька діяльність становить центральну частину моєї кар'єри.
- 33) Я б радше пішов з організації, ніж став займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією.
- 34) Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації.
- 35) Я не хочу, щоб мене соромила якась організація або світ бізнесу.
- 36) Я б вважав за краще працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт.
- 37) Я б хотів присвятити свою кар'єру досягненню важливої і корисної мети.
- 38) Я відчуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно залучений до розв'язання важких проблем або в ситуацію змагання.
- 39) Вибрати й підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіху в кар'єрі.
- 40) Я завжди хотів заснувати і побудувати свій власний бізнес.
- 41) Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями.

Ключ: професійна компетентність: 1, 9, 17, 25, 33; менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34; автономія (незалежність): 3, 11, 19, 27, 35; стабільність роботи: 4, 12, 36; стабільність місця проживання: 20, 28, 41; служіння: 5, 13, 21, 29, 37; виклик: 6, 14, 22, 30, 38; інтеграція стилів життя: 7, 15, 23, 31, 39; підприємництво: 8, 16, 24, 32, 40.

*Продовження додатку Б*

За кожною з восьми кар'єрних орієнтацій підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, підсумувати бали за кожною орієнтацією й отриману суму розділити на кількість запитань (5 для всіх орієнтацій, крім «стабільності»). У такий спосіб визначається провідна кар'єрна орієнтація – кількість набраних балів має бути не менше п'яти. Іноді провідною не стає жодна кар'єрна орієнтація – у такому разі кар'єра не є центральною в житті особистості.



**Опитувальник «Оцінка задоволеності потреб методом парних порівнянь» В. В. Скворцова.**

Інструкція: потрібно порівняти між собою 15 тверджень, спочатку 1-й з 2-м, потім з 3-м, потім з 4-м і так далі, потім 2-й з 3-м, з 4-м і так далі.

Список потреб:

- 1) Домогтися визнання і поваги.
- 2) Мати теплі стосунки з людьми.
- 3) Забезпечити собі майбутнє.
- 4) Заробляти на життя.
- 5) Мати хороших співрозмовників.
- 6) Зміцнити своє становище.
- 7) Розвивати свої сили та здібності.
- 8) Забезпечити собі матеріальний комфорт.
- 9) Підвищувати рівень майстерності та компетентності.
- 10) Уникати неприємностей.
- 11) Прагнути до нового й незвіданого.
- 12) Забезпечити собі становище впливу.
- 13) Купувати собі гарні речі.
- 14) Займатися справою, що вимагає повної віддачі.
- 15) Бути зрозумілим іншим.

Обробка результатів: прораховується кількість виборів, що випали на кожне твердження. Потім обирається 5, які отримали максимальну кількість виборів. Ці твердження розташовують за ієрархією. Для визначення ступеня задоволеності 5-ти головних потреб за ключем: матеріальні потреби 4, 8, 13; потреби в безпеці 3, 6, 10; соціальні міжособистісні потреби 2, 5, 15; потреби у визнанні 1, 9, 12; потреби в самовираженні 7, 11, 14.

**Опитувальник «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері» О. Ф. Потьомкіної.**

Інструкція: надати відповіді «так» або «ні» на запитання, залежно від тенденцій вашої поведінки у певній ситуації. Запитання поділено на дві частини: перша частина направлена на виявлення ступеня вираженості соціально-психологічних установок, вкладених у «альтруїзм – егоїзм», «процес – результат»; друга частина направлена на виявлення ступеня вираженості соціально-психологічних установок, вкладених у «свобода – влада», «праця – гроші».

Запитання (частина 1):

- 1) Вам часто говорять, що ви більше думаєте про інших, ніж про себе?
- 2) Вам легше просити за інших, ніж за себе?
- 3) Вам важко відмовити людям, коли вони вас про щось просять?
- 4) Ви часто намагаєтеся зробити людям послугу, якщо в них сталося лихо або неприємності?
- 5) Для себе ви робите що-небудь із більшим задоволенням, ніж для інших?
- 6) Ви прагнете зробити як найбільше для інших людей?
- 7) Ви переконані, що найбільша цінність у житті — жити для інших людей?
- 8) Вам важко змусити себе зробити щось для інших?
- 9) Ваша характерна риса — безкорисливість?
- 10) Ви переконані, що турбота про інших часто шкодить собі?
- 11) Ви засуджуєте людей, які не вміють подбати про себе?
- 12) Ви часто просите людей зробити що-небудь через корисливі міркування?
- 13) Ваша характерна риса — прагнення допомогти іншим людям?

*Продовження додатку Г*

- 14) Ви вважаєте, що спочатку людина повинна думати про себе, а потім вже про інших?
- 15) Ви звичайно витрачаєте на себе багато часу?
- 16) Ви переконані, що не потрібно для інших сильно напружуватися?
- 17) Для себе у вас зазвичай не вистачає ні сили, ні часу?
- 18) Вільний час ви використовуєте тільки для своїх захоплень?
- 19) Ви можете назвати себе егоїстом?
- 20) Ви здатні зробити максимальне зусилля лише за гарну винагороду?

Ключ (частина 1): виставляється 1 бал за відповіді «так» на питання 1 – 4, 6, 7, 9, 13, 17 і відповіді «ні» на питання 5, 8, 10 – 12, 14 – 16, 18 – 20. Потім підраховується загальна сума балів. Чим більше набрана сума балів перевищує 10, тим більше у суб'єкта виражений альтруїзм, бажання допомогти людям, і навпаки, чим менша сума балів від 10, тим більше у суб'єкта виражена егоїстична тенденція.

Запитання (частина 2):

- 1) Сам процес виконуваної роботи захоплює вас більше, ніж її завершення?
- 2) Для досягнення мети ви звичайно не шкодуєте сили?
- 3) Ви зазвичай довго не зважуєтеся почати робити те, що вам нецікаво, навіть якщо це необхідно?
- 4) Ви впевнені, що у вас вистачить наполегливості, щоб завершити будь-яку справу?
- 5) Закінчуючи цікаву справу, ви часто шкодуєте про те, що вона вже зроблена?
- 6) Вам більше подобаються люди, здатні досягати результату, ніж просто добрі та чуйні?
- 7) Ви зазнаєте насолоди від гри, у якій не важливий результат?

*Продовження додатку Г*

- 8) Ви вважаєте, що успіхів у вашому житті більше, ніж невдач?
- 9) Ви більше поважаєте людей, здатних захопитися справою по-справжньому?
- 10) Ви часто завершуєте роботу всупереч несприятливій обстановці, нестачі часу, перешкодам?
- 11) Ви часто починаєте одночасно багато справ і не встигаєте цілком закінчити їх?
- 12) Ви вважаєте, що маєте достатньо сили, щоб сподіватись на успіх у житті?
- 13) Чи можете ви захоплюватися справою настільки, що забуваєте про час і про себе?
- 14) Вам часто вдається закінчувати розпочату справу?
- 15) Чи буває, що, захоплюючись деталями, ви не можете закінчити розпочату справу?
- 16) Ви уникаєте зустрічей із людьми, які не мають ділових якостей?
- 17) Ви часто завантажуєте свої вихідні дні або відпустку роботою через те, що потрібно щось зробити?
- 18) Ви вважаєте, що головне в будь-якій справі — результат?
- 19) Погоджуючись на яку-небудь справу, ви думаєте про те, наскільки вона для вас цікава?
- 20) Прагнення до результату в будь-якій справі — ваша характерна риса.

Ключ (частина 2): за кожну позитивну відповідь на питання

нараховується 1 бал. Сума балів за позитивні відповіді на непарні питання (1, 3, 5, 7 і так далі) відобразить орієнтацію суб'єкта на процес діяльності, а на парні питання — орієнтацію суб'єкта на результат.

**Опитувальник «Оцінка задоволеності окремими факторами праці»**

Інструкція: оцінити по 10-ти бальній шкалі стан задоволеності окремими факторами, що впливають на мотивацію праці (1 бал – не задоволений, 10 балів – абсолютно задоволений).

Фактори праці:

- 1) умови праці, режим праці та відпочинку;
- 2) розмір заробітної плати;
- 3) моральне заохочення;
- 4) реалізація місії та цілей організації;
- 5) зміст роботи (виконувані функції, складність, різноманітність, відповідальність);
- 6) соціально-психологічний клімат в колективі;
- 7) стиль та методи керівництва в підрозділі;
- 8) стандарти, правила, інструкції та їх виконання;
- 9) забезпечення інформацією, яка необхідна для роботи;
- 10) організація та забезпечення робочих місць;
- 11) можливість підвищення кваліфікації;
- 12) організаційна культура (етичні норми, цінності, традиції, норми поведінки);
- 13) можливість кар'єрного росту;
- 14) командний дух в колективі;
- 15) ступінь оцінки вашої праці керівництвом;
- 16) ступінь оцінки вашої праці колегами.

Обробка результатів: прораховується кількість балів, що отримав кожний фактор. Чим більше балів, тим в більшій мірі задоволені потреби працівників.