

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
міжнародних відносин і соціальних наук

Кафедра психології

Тимошенко Микола Сергійович

Кваліфікаційна робота

на тему: «Психологічні аспекти формування трудової
мотивації у молодих спеціалістів»

Група ТУбц-8-22-Б₁ПС(4,0здс)

Спеціальність: 053 Психологія

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: бакалавр

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

Педагогічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

підпис)

М.С. Тимошенко
(прізвище та ініціали)

(підпис)

А.В. Аносова
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.пс.н.,професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

В.Б. Синякова
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.12.-15.12.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	15.12.-20.12.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	20.12.-02.01.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	02.01.-15.02.2026
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	15.02.-02.03.2026
6.	Проведення власне досліджень	02.03.2026- 28.03.2026
7.	Опрацювання отриманих результатів	28.03.2026- 10.04.2026
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	08.04.-15.04.2026
9.	Підготовка тексту роботи	15.04.-02.05.2025
10.	Написання вступу та висновків	02.05.-10.05.2026
11.	Оформлення роботи	10.05.-15.05.2026
12.	Підготовка до захисту	15.05.-20.05.2026
13.	Подання роботи на рецензію	25.05.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедрі	25.05.2026
15.	Захист	01.06.-14.06.2026

АНОТАЦІЯ

Тимошенко М. С. «Психологічні аспекти формування трудової мотивації у молодих спеціалістів» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 053 «Психологія» у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У роботі проаналізовано теоретичні аспекти психологічних особливостей формування мотивації у молодих спеціалістів.

На сучасному етапі розвитку України питання мотивації персоналу набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал є одним із найскладніших і водночас найцінніших ресурсів підприємства.

Представлено результати емпіричного дослідження формування трудової мотивації у молодих спеціалістів ТОВ «БАСТІОН БЦ» та описано його результати.

Ключові слова: психологічні аспекти, трудова мотивація, персонал, професійний розвиток, продуктивність праці.

ANNOTATION

Tymoshenko M. S. “Psychological aspects of the formation of work motivation in young specialists” – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "Bachelor" in the specialty 053 "Psychology" in the field of knowledge 05 - Social and behavioral sciences. - PrJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management".

The paper analyzes the theoretical aspects of the psychological characteristics of the formation of motivation in young specialists.

At the current stage of Ukraine's development, the issue of staff motivation is of particular importance, since human capital is one of the most complex and at the same time the most valuable resources of an enterprise.

The results of an empirical study of the formation of work motivation among young specialists of BASTION BC LLC are presented and its results are described.

Keywords: psychological aspects, work motivation, personnel, professional development, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ.....	8
1.1. Основні психологічні теорії мотивації.....	8
1.2. Психологічні чинники формування трудової мотивації особистості.....	15
1.3. Роль трудової мотивації у професійному розвитку особистості.....	19
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ У МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ ТОВ «БАСТІОН БЦ».....	23
2.1. Організація та методика проведення дослідження.....	23
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження трудової мотивації у молодих спеціалістів ТОВ «БАСТІОН БЦ».....	33
2.3. Вплив психологічних та соціальних умов на мотивацію молодих спеціалістів.....	37
РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ.....	43
3.1. Особливості мотиваційної сфери молоді на початку професійної діяльності.....	43
3.2. Проблеми та бар'єри формування трудової мотивації	50
3.1. Шляхи оптимізації системи мотивації молодих спеціалістів у ТОВ «БАСТІОН БЦ».....	57
ВИСНОВОК.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку суспільства, що характеризуються динамічними змінами на ринку праці, цифровізацією, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до професійної компетентності працівників, особливої актуальності набуває проблема формування трудової мотивації у молодих спеціалістів.

Молодь, яка лише розпочинає свій професійний шлях, стикається з численними труднощами адаптації до нових умов діяльності, необхідністю швидкого набуття практичних навичок, інтеграції у колектив та відповідності очікуванням роботодавців. У цьому контексті мотивація виступає одним із ключових психологічних чинників, що визначає успішність професійної діяльності, рівень продуктивності праці та ступінь задоволеності роботою.

Проблема формування мотиваційної сфери особистості досліджувалася психологами, педагогами, філософами та соціологами на всіх етапах розвитку освіти. Зокрема, Г.С. Костюк, К. Левін, О. Леонтьєв, А. Маслоу, Р. Немов, К. Роджерс, Л. Рубінштейн та ін.

Значний внесок у вирішення проблеми формування мотивації молоді зробили М.В. Гамезо, С.С. Занюк, І.А. Зимня, Є.П. Ільїн, Г.В. Мухіна та інші.

Водночас, сучасні психолого-педагогічні умови, які сприяють формуванню позитивної мотивації молоді до професійного зросту, є недостатньо визначеними, а також бракує актуальних, науково обґрунтованих пропозицій щодо вивчення сучасних напрямів мотивації молоді у виробничих сферах.

Особливість сучасного етапу розвитку трудових відносин полягає у зміні ціннісних орієнтацій молодого покоління, переорієнтації з виключно матеріальних стимулів на поєднання матеріальних і нематеріальних факторів, таких як самореалізація, професійний розвиток, гнучкість умов праці, психологічний комфорт та баланс між роботою і особистим життям.

Успішна діяльність підприємства безпосередньо залежить від рівня задоволеності працівників своєю роботою, їхньої зацікавленості у досягненні кращих результатів та готовності докладати додаткові зусилля для покращення продуктивності. Формування ефективного механізму мотивації дозволяє не лише підвищити якість роботи персоналу, а й зміцнити лояльність співробітників до підприємства [6].

Це зумовлює необхідність глибшого дослідження психологічних аспектів формування мотивації, які включають внутрішні потреби, установки, інтереси, цінності, а також вплив зовнішнього середовища, зокрема організаційної культури, стилю управління та соціально-психологічного клімату в колективі. Проблема трудової мотивації є предметом дослідження багатьох науковців у галузі психології, менеджменту та соціології.

Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі вчені, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум та інші, які розробили концептуальні підходи до розуміння природи мотивації та механізмів її формування. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання мотивації саме молодих спеціалістів потребує подальшого вивчення з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та психологічних особливостей молоді.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що недостатній рівень трудової мотивації у молодих працівників може призводити до зниження ефективності діяльності, професійного вигорання, втрати інтересу до роботи, частих змін місця праці та труднощів у професійному становленні. Це, у свою чергу, негативно впливає як на розвиток окремої особистості, так і на ефективність функціонування організацій загалом. Тому дослідження психологічних чинників формування мотивації та розробка ефективних способів її підвищення є важливим завданням сучасної науки і практики.

Метою даної дипломної роботи є комплексне дослідження психологічних аспектів формування трудової мотивації у молодих спеціалістів, а також визначення шляхів її підвищення в умовах сучасного ринку праці.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема аналіз теоретичних підходів до розуміння трудової мотивації, визначення основних психологічних чинників, що впливають на її формування, дослідження особливостей мотиваційної сфери молодих спеціалістів та розробку практичних рекомендацій щодо підвищення рівня їх мотивації.

Об'єктом дослідження є трудова мотивація як складне психологічне явище, що визначає спрямованість та активність трудової діяльності особистості. Предметом дослідження виступають психологічні аспекти формування трудової мотивації у молодих спеціалістів, зокрема внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її розвиток.

У процесі дослідження використовуються як теоретичні, так і емпіричні методи. До теоретичних методів належать аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел з проблеми дослідження. Емпіричні методи включають анкетування, опитування, тестування та аналіз отриманих результатів, що дозволяє виявити особливості мотиваційної сфери молодих спеціалістів у реальних умовах професійної діяльності.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління персоналом, розробки програм адаптації молодих працівників, створення сприятливих умов для їх професійного розвитку та підвищення рівня трудової мотивації. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників організацій, HR-фахівців, психологів та всіх, хто працює з молодими спеціалістами.

Таким чином, дослідження психологічних аспектів формування трудової мотивації у молодих спеціалістів є важливим і своєчасним, оскільки сприяє глибшому розумінню механізмів професійного становлення молоді та підвищенню ефективності їх трудової діяльності в умовах сучасного суспільства.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів основної частини, висновку, списку використаної літератури, додатків, а також рисунків та таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

1.1. Основні психологічні теорії мотивації

У сучасній науковій парадигмі проблема трудової мотивації посідає одне з центральних місць у дослідженнях психології праці, організаційної поведінки та управління персоналом. Це пояснюється тим, що ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, їх готовності докладати зусиль для досягнення поставлених цілей та здатності до професійного розвитку.

У цьому контексті мотивація виступає як складний інтегративний процес, що об'єднує внутрішні психічні механізми та зовнішні впливи, спрямовані на активізацію трудової поведінки.

Аналізуючи сутність поняття «трудова мотивація», доцільно звернути увагу на його міждисциплінарний характер. У психології мотивація розглядається як система внутрішніх спонукань, що визначають поведінку особистості, у менеджменті — як інструмент управління поведінкою працівників через систему стимулів, а в соціології — як результат взаємодії індивіда із соціальним середовищем.

Таким чином, трудова мотивація є багатовимірним феноменом, що поєднує психологічні, соціальні та економічні аспекти. Сутність трудової мотивації полягає у формуванні внутрішньої готовності особистості до виконання трудової діяльності, яка супроводжується певним рівнем активності, спрямованістю та стійкістю поведінки.

Вона визначає не лише сам факт включення людини у трудовий процес, але й якість виконання роботи, рівень відповідальності, ініціативність і прагнення до самовдосконалення. Важливо підкреслити, що мотивація не є

статичним утворенням — вона постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що робить її динамічною системою.

Глибше розуміння трудової мотивації можливе через аналіз її внутрішньої структури. Базовим елементом цієї структури виступають потреби, які є джерелом активності людини. Потреби відображають стан нестачі або бажання досягти певного стану, що спонукає індивіда до дії. Вони можуть бути як первинними (фізіологічними), так і вторинними (соціальними, духовними, потребами у самореалізації) [16].

Саме на основі потреб формуються мотиви — усвідомлені або частково усвідомлені спонукання до діяльності, які визначають вибір конкретних дій. Мотиви, у свою чергу, тісно пов'язані з цілями, які виступають у ролі очікуваних результатів діяльності.

Цілі надають поведінці спрямованості та дозволяють людині організовувати свою діяльність відповідно до певного плану. Важливу роль у структурі мотивації відіграють також інтереси, які відображають вибіркове ставлення особистості до різних видів діяльності, а також цінності — стійкі переконання щодо значущості тих чи інших явищ. Саме цінності визначають, наскільки важливою є праця для людини та яке місце вона займає у системі її життєвих пріоритетів.

Окремої уваги заслуговує роль установок у формуванні трудової мотивації. Установки являють собою стійкі психологічні готовності до певної поведінки, які формуються під впливом попереднього досвіду та соціального середовища. Вони можуть як сприяти підвищенню мотивації, так і обмежувати її, якщо мають негативний характер.

Наприклад, установка на уникнення невдач може знижувати ініціативність працівника, навіть за наявності високого рівня потреб. Трудова мотивація має складну функціональну структуру, яка включає декілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, це спонукальна функція, яка забезпечує активізацію поведінки. По-друге, регулятивна функція, що визначає вибір дій та їх послідовність. По-третє, смислотворча функція, яка надає діяльності

особистісного значення. Саме завдяки цій функції праця може сприйматися не лише як засіб отримання доходу, але й як спосіб самореалізації та досягнення життєвих цілей.

Важливим аспектом є також класифікація трудової мотивації за різними критеріями. Однією з найпоширеніших є класифікація на внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація ґрунтується на інтересі до діяльності, задоволенні від процесу праці, прагненні до розвитку та самореалізації. Вона є більш стійкою і не потребує постійного підкріплення з боку зовнішніх стимулів [18].

Зовнішня мотивація, навпаки, базується на використанні різних стимулів — матеріальних (заробітна плата, бонуси) та нематеріальних (визнання, статус, кар'єрне зростання). Обидва види мотивації відіграють важливу роль, однак їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки вони узгоджуються між собою.

Необхідно також враховувати роль когнітивних процесів у формуванні трудової мотивації. Сприйняття, мислення, оцінювання ситуації, очікування результатів та ймовірності їх досягнення — усе це впливає на мотиваційний процес.

Людина оцінює, наскільки її зусилля приведуть до бажаного результату, і на основі цього приймає рішення про доцільність виконання певних дій. Це підкреслює важливість суб'єктивного сприйняття ситуації, яке може відрізнятися навіть у працівників, що перебувають в однакових умовах.

Трудова мотивація також має виражений поведінковий аспект. Вона проявляється у конкретних діях працівника — рівні його активності, відповідальності, ініціативності, здатності до співпраці та інноваційності. Високий рівень мотивації сприяє формуванню проактивної поведінки, орієнтованої на досягнення результатів, тоді як низький рівень мотивації може призводити до формального виконання обов'язків, уникнення відповідальності та зниження продуктивності праці.

Значний вплив на формування трудової мотивації мають організаційні чинники. До них належать умови праці, система оплати, можливості професійного розвитку, стиль керівництва та соціально-психологічний клімат у колективі. Справедлива та прозора система винагород, підтримка з боку керівництва, можливість самореалізації та розвитку створюють сприятливі умови для формування високого рівня мотивації. Водночас несправедливість, відсутність перспектив та негативна атмосфера у колективі можуть суттєво знижувати мотивацію.

Не менш важливим є соціокультурний контекст трудової мотивації. Цінності суспільства, рівень економічного розвитку, культурні традиції та соціальні норми впливають на ставлення людей до праці.

У сучасному світі спостерігається тенденція до зростання значущості нематеріальних аспектів мотивації, таких як самореалізація, баланс між роботою та особистим життям, психологічний комфорт та можливість впливати на результати своєї діяльності [26].

Окремо слід зазначити, що трудова мотивація є індивідуальною за своєю природою. Кожна людина має унікальне поєднання потреб, мотивів, цінностей та установок, що визначає її поведінку. Тому універсальних мотиваційних підходів не існує, і ефективне управління мотивацією передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників.

Мотивація це рушійна сила, яка визначає те, як людина ставиться до роботи, досягає цілей і розвивається у професійному житті. Важливо розуміти, що таке мотивація і які її типи існують, щоб ефективно мотивувати своїх співробітників у компанії.

Таким чином, трудова мотивація являє собою складну, багаторівневу та динамічну систему, що об'єднує внутрішні психологічні механізми та зовнішні впливи, які визначають поведінку людини у сфері праці. Вона формується на основі потреб, мотивів, цінностей, установок і когнітивних процесів, змінюється під впливом досвіду та умов діяльності і виступає ключовим фактором ефективності професійної діяльності.

Розуміння її сутності дозволяє створювати ефективні системи управління персоналом, спрямовані на підвищення продуктивності праці, задоволеності роботою та професійного розвитку працівників.

У науковому дискурсі проблема мотивації розглядається як одна з найбільш складних і багатовимірних, оскільки вона охоплює широкий спектр психічних процесів, що визначають поведінку людини. У контексті трудової діяльності мотивація виступає не лише як фактор активізації праці, але й як основа формування професійної ідентичності, розвитку компетентностей та досягнення особистісної самореалізації.

Саме тому вивчення психологічних теорій мотивації має принципове значення для розуміння закономірностей трудової поведінки, особливо серед молодих спеціалістів. Різноманіття теоретичних підходів до мотивації зумовлене складністю самого явища, яке не може бути пояснене лише з однієї позиції.

У зв'язку з цим у сучасній науці сформувалася тенденція до інтеграції різних підходів, що дозволяє більш повно відобразити як внутрішні, так і зовнішні аспекти мотиваційного процесу. Водночас класичний поділ теорій на змістовні та процесуальні залишається актуальним і слугує основою для систематизації наукових знань.

Змістовні теорії мотивації спрямовані на дослідження внутрішніх джерел активності людини, тобто тих факторів, які визначають, чому людина прагне до певної діяльності. Вони базуються на припущенні, що поведінка людини обумовлена прагненням задовольнити певні потреби. Важливою особливістю цих теорій є те, що вони розглядають мотивацію як відносно стабільну систему, яка формується під впливом життєвого досвіду та соціального середовища.

Одним із ключових положень змістовних теорій є ідея про ієрархічну організацію потреб. Відповідно до цього підходу, потреби не є хаотичними, а мають певну структуру, в межах якої задоволення одних потреб відкриває можливість для актуалізації інших. Це дозволяє пояснити динаміку мотивації, оскільки зі зміною життєвих умов змінюється і значущість різних потреб. У

контексті трудової діяльності це означає, що мотиваційні фактори не є універсальними і повинні враховувати індивідуальні особливості працівників.

Подальший розвиток змістовного підходу привів до розуміння того, що не всі фактори однаково впливають на мотивацію. Зокрема, було встановлено, що існують фактори, які лише усувають незадоволення, але не стимулюють до активної діяльності, і фактори, які безпосередньо підвищують рівень мотивації. Це дозволяє пояснити ситуації, коли навіть за наявності комфортних умов праці працівники не демонструють високої продуктивності.

Значний внесок у розвиток змістовних теорій зробило також дослідження соціально зумовлених потреб. Було доведено, що багато мотивів формуються в процесі соціалізації і залежать від культурного середовища, освітнього рівня та життєвого досвіду людини. Це підкреслює важливість соціального контексту у формуванні трудової мотивації, особливо у молодих спеціалістів, які перебувають на етапі активного становлення своїх професійних і життєвих цінностей [14].

Процесуальні теорії мотивації, на відміну від змістовних, фокусуються на аналізі того, як саме відбувається мотиваційний процес. Вони розглядають мотивацію як результат складної когнітивної діяльності, в ході якої людина оцінює свої можливості, прогнозує результати та приймає рішення щодо доцільності виконання певних дій. Це означає, що мотивація залежить не лише від потреб, але й від сприйняття ситуації, очікувань і суб'єктивних оцінок.

Одним із ключових аспектів процесуального підходу є концепція очікувань, яка підкреслює, що людина діє на основі оцінки ймовірності досягнення бажаного результату. Якщо працівник не вірить у те, що його зусилля приведуть до успіху, рівень його мотивації буде низьким, навіть за наявності значних стимулів. Це підкреслює важливість створення умов, у яких працівники відчують впевненість у своїх можливостях.

Іншим важливим аспектом є сприйняття справедливості, яке відіграє значну роль у формуванні мотивації. Люди оцінюють не лише власні результати, але й порівнюють їх із досягненнями інших. У разі відчуття

несправедливості виникає психологічний дискомфорт, який може призводити до зниження продуктивності або зміни поведінки. Це свідчить про те, що ефективне управління мотивацією повинно враховувати не лише об'єктивні показники, але й суб'єктивне сприйняття працівників.

Особливу увагу в процесуальних теоріях приділяють ролі цілей. Встановлено, що чітко сформульовані, конкретні та складні цілі здатні значно підвищувати рівень мотивації. Важливим є також зворотний зв'язок, який дозволяє працівнику оцінити свої досягнення та коригувати поведінку.

Це підкреслює значення ефективної комунікації між керівником і підлеглими. Сучасні інтегративні теорії мотивації прагнуть поєднати досягнення різних підходів, створюючи комплексне уявлення про мотиваційний процес. Вони враховують не лише потреби та очікування, але й емоційні, когнітивні та соціальні фактори.

Особливу увагу приділяють внутрішній мотивації, яка розглядається як ключовий фактор довготривалої ефективності. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється таким аспектам, як автономія, компетентність та соціальна взаємодія. Людина прагне не лише виконувати роботу, але й відчувати свою значущість, вплив на результати діяльності та можливість розвитку. Це особливо актуально для молодих спеціалістів, які шукають не лише стабільності, але й можливостей для самореалізації [19].

Також варто зазначити, що сучасні підходи до мотивації враховують роль емоційного інтелекту, саморегуляції та психологічного благополуччя. Високий рівень емоційної стабільності сприяє формуванню стійкої мотивації, тоді як стрес і негативні переживання можуть її знижувати. Це підкреслює необхідність створення сприятливого психологічного середовища у професійній діяльності.

Таким чином, аналіз основних психологічних теорій мотивації дозволяє зробити висновок, що жодна з них не може повністю пояснити це складне явище окремо. Лише їх комплексне використання дає можливість зрозуміти механізми формування трудової мотивації та розробити ефективні підходи до її

управління. Це має особливе значення у контексті дослідження молодих спеціалістів, мотивація яких формується під впливом численних факторів і характеризується високою динамічністю.

Таблиця 1.1.

Розширена характеристика психологічних теорій мотивації

Критерій	Змістові теорії	Процесуальні теорії	Сучасні інтегративні підходи
Основний фокус	Потреби людини	Механізми прийняття рішень	Комплексний підхід
Джерело мотивації	Внутрішні потреби	Оцінка ситуації	Поєднання факторів
Роль особистості	Пасивна (реакція на потреби)	Активна (аналіз і вибір)	Активна і саморегульована
Врахування емоцій	Обмежене	Часткове	Значне
Врахування соціальних факторів	Часткове	Помірне	Високе
Гнучкість застосування	Середня	Висока	Дуже висока
Практичне значення	Визначення потреб	Управління поведінкою.	Комплексні HR-стратегії

1.2. Психологічні чинники формування трудової мотивації особистості

Формування трудової мотивації особистості є складним, динамічним і багаторівневим процесом, що розгортається впродовж усього життєвого шляху людини. Цей процес визначається не окремим фактором, а системною взаємодією внутрішніх психологічних характеристик, умов професійної діяльності, соціального середовища та загальноекономічного контексту [36].

Важливо підкреслити, що трудова мотивація не є вродженою властивістю, а формується поступово, трансформуючись під впливом досвіду, життєвих обставин і змін у системі цінностей особистості. На глибинному рівні мотивація формується як результат інтеграції когнітивних, емоційних і

поведінкових компонентів. Людина не лише реагує на стимули, а активно інтерпретує їх, оцінює значущість і приймає рішення щодо власної поведінки. Саме тому один і той самий фактор може по-різному впливати на різних людей, що зумовлює необхідність індивідуального підходу до розуміння мотивації.

Першочергове значення у формуванні мотивації мають індивідуально-психологічні чинники, які визначають внутрішню готовність особистості до діяльності. До них належать не лише потреби та мотиви, але й складніші утворення, такі як життєві цілі, рівень домагань, особистісна ідентичність та система саморегуляції.

Людина прагне не просто задовольнити потреби, а досягти узгодженості між своїми можливостями, цілями та очікуваннями. Особливу роль відіграє рівень домагань, який відображає ступінь складності цілей, що їх ставить перед собою особистість. Високий рівень домагань стимулює активність і прагнення досягати значних результатів, однак за відсутності відповідних ресурсів може призводити до фрустрації. Низький рівень домагань, навпаки, обмежує розвиток і знижує мотивацію досягнення [31].

Важливим компонентом є також локус контролю — уявлення людини про те, від чого залежать результати її діяльності. Особи з внутрішнім локусом контролю схильні вважати, що їхні успіхи є результатом власних зусиль, тому демонструють вищий рівень мотивації. Ті ж, хто орієнтується на зовнішні обставини, частіше проявляють пасивність. Не менш значущим є рівень розвитку саморегуляції, який включає здатність до планування, контролю та оцінки власної діяльності.

Високий рівень саморегуляції дозволяє людині підтримувати мотивацію навіть у складних умовах, тоді як її недостатність може призводити до швидкої втрати інтересу до роботи. Суттєвий вплив на формування мотивації має емоційна сфера. Позитивні емоції, пов'язані з професійною діяльністю, сприяють закріпленню мотиваційних установок, тоді як негативні переживання можуть формувати унікальну поведінку.

Особливо важливим є досвід успіху, який підвищує впевненість у власних силах і стимулює подальшу активність. Поряд із внутрішніми чинниками вагому роль відіграють організаційні фактори, які формують зовнішнє середовище діяльності. Вони включають не лише матеріальні аспекти, але й організацію праці, стиль управління, можливості розвитку та систему комунікації.

Ефективність цих факторів залежить від їх відповідності потребам і очікуванням працівників. Зміст праці є одним із ключових чинників мотивації. Робота, яка є різноманітною, має чіткий результат і дозволяє бачити значення власного внеску, значно підвищує мотивацію. Монотонна та рутинна діяльність, навпаки, може призводити до зниження зацікавленості.

Важливим є також рівень автономії у виконанні завдань. Надання працівникам можливості самостійно приймати рішення підвищує їх відповідальність і залученість у процес діяльності. Контроль, який є надмірним, може знижувати ініціативність і мотивацію.

Система винагород є одним із найбільш очевидних, але водночас складних факторів. Важливим є не лише розмір винагороди, але й її справедливість, прозорість і відповідність внеску працівника [21].

Відчуття несправедливості здатне нівелювати навіть значні матеріальні стимули. Соціальні чинники формують контекст, у якому відбувається професійна діяльність.

Взаємодія з колегами, підтримка з боку керівництва, відчуття приналежності до колективу — усе це суттєво впливає на мотивацію. Людина прагне не лише досягати результатів, але й відчувати свою значущість у групі.

Сім'я та близьке оточення також відіграють важливу роль, формуючи базові уявлення про працю, відповідальність і успіх. Цінності, засвоєні у процесі соціалізації, впливають на вибір професії та ставлення до роботи.

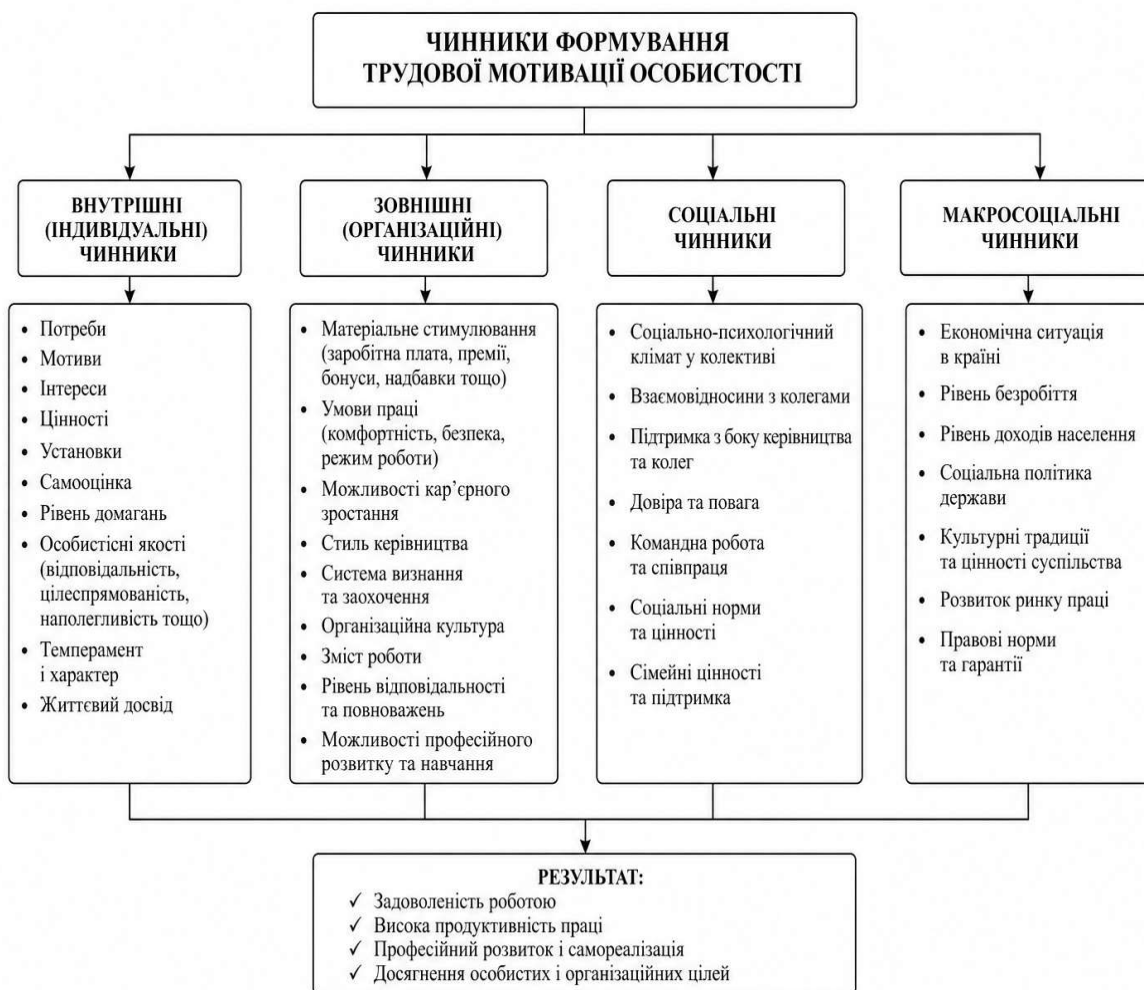


Рис.1.1. Чинники формування трудової мотивації особистості

Макросоціальні чинники визначають загальні умови функціонування мотиваційної системи. Економічна стабільність, рівень зайнятості, соціальні гарантії та культурні традиції створюють фон, на якому формується ставлення до праці. У нестабільних умовах мотивація часто набуває характеру виживання, тоді як у стабільному середовищі вона орієнтована на розвиток.

Особливої уваги заслуговує вплив сучасних тенденцій, таких як цифровізація, зміна форм зайнятості та зростання ролі гнучких умов праці. Це змінює структуру мотивації, підвищуючи значення автономії, творчості та балансу між роботою і особистим життям.

Також важливо враховувати часовий аспект мотивації. На різних етапах життя людини змінюються її пріоритети, що впливає на мотиваційні установки.

Молоді спеціалісти, як правило, орієнтовані на розвиток і самореалізацію, тоді як у більш зрілому віці зростає значення стабільності.

Таким чином, формування трудової мотивації є результатом складної взаємодії численних чинників, які можна умовно об'єднати у декілька взаємопов'язаних рівнів: особистісний, організаційний, соціальний і макросоціальний.

Ефективне розуміння та управління цими чинниками дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сприяти гармонійному розвитку особистості в професійній сфері [31].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що трудова мотивація не є результатом дії окремого стимулу, а формується як цілісна система, що відображає взаємодію внутрішнього світу людини та зовнішнього середовища. Саме ця комплексність визначає необхідність системного підходу до її дослідження та практичного використання.

1.3. Роль трудової мотивації у професійному розвитку особистості

Поглиблюючи розгляд ролі трудової мотивації у професійному розвитку особистості, доцільно акцентувати увагу на її системоутворюючій функції. Мотивація не лише виступає рушійною силою діяльності, але й визначає характер взаємодії між різними компонентами професійного розвитку, зокрема знаннями, вміннями, цінностями та поведінковими стратегіями. Вона інтегрує ці елементи у цілісну систему, яка забезпечує ефективне функціонування особистості у професійному середовищі.

Однією з важливих характеристик мотивації є її здатність до трансформації. У процесі професійного становлення мотиваційна структура зазнає змін: від домінування зовнішніх стимулів на початкових етапах до переважання внутрішніх мотивів на більш зрілих стадіях розвитку. Така еволюція свідчить про зростання усвідомленості діяльності, формування професійної зрілості та здатності до саморегуляції.

Важливим аспектом є взаємозв'язок мотивації з процесами самовизначення та самореалізації. Професійна діяльність виступає одним із основних способів реалізації особистісного потенціалу, а мотивація визначає ступінь активності у цьому процесі. Людина, яка має високий рівень мотивації, прагне до саморозвитку, ставить перед собою складні цілі та активно працює над їх досягненням [29].

Суттєву роль відіграє також мотивація досягнення, яка визначає прагнення особистості до успіху. Високий рівень мотивації досягнення сприяє формуванню таких якостей, як наполегливість, відповідальність, цілеспрямованість. Водночас низький рівень цієї мотивації може призводити до уникнення складних завдань і зниження активності. Не менш важливою є роль мотивації у формуванні професійної компетентності. Мотивована особистість не лише виконує свої обов'язки, але й прагне підвищити рівень своєї кваліфікації, освоїти нові методи роботи та вдосконалити професійні навички. Це сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на ринку праці.

Таблиця 1.2

Роль трудової мотивації у професійному розвитку особистості

Аспект розвитку	Вплив мотивації	Прояв у діяльності	Результат
Професійна активність	Стимулює ініціативність	Активна участь у роботі	Вища продуктивність
Компетентність	Сприяє навчанню	Саморозвиток, підвищення кваліфікації	Професійне зростання
Самореалізація	Орієнтує на розвиток	Виконання цікавих завдань	Задоволення від роботи
Кар'єрний розвиток	Формує прагнення до успіху	Постановка цілей	Просування по службі
Емоційна стійкість	Підтримує у складнощах	Подолання стресу	Стабільність у діяльності
Креативність	Активізує творчість	Пошук нових рішень	Інноваційність
Адаптація	Полегшує входження у роботу	Швидке освоєння	Успішна інтеграція
Задоволеність роботою	Формує позитивне ставлення	Залученість	Лояльність до роботи

Особливого значення набуває взаємозв'язок мотивації з емоційною сферою. Позитивні емоції, пов'язані з професійною діяльністю, підсилюють мотивацію та сприяють формуванню стійкого інтересу до роботи. Негативні емоції, навпаки, можуть знижувати мотивацію та викликати професійне вигорання.

Важливим аспектом є також роль мотивації у формуванні професійної поведінки. Вона визначає стиль діяльності, рівень відповідальності, готовність до співпраці та взаємодії з іншими. Мотивована особистість більш активно включається у робочі процеси, проявляє ініціативу та прагне досягти високих результатів у своїй кар'єрі та професійній діяльності.

У наукових дослідженнях поняття «кар'єра» в найширшому значенні розуміється як успішне просування людини в професійній діяльності, досягнення високого професійного статусу, отримання владних повноважень, збільшення матеріальної незалежності. Кар'єра вважається особливим життєвим показником соціальних і професійних досягнень кожного суб'єкта трудової діяльності [1, с. 22; 3, с. 24], одним із мірил його особистісного й професійного самоздійснення [8; 9].

Кар'єрне зростання є одним із показників успішності кар'єри, який вказує на міру відповідності реальних досягнень на професійному й організаційному рівнях ідеальному, бажаному в уявленнях фахівців рівню.

Суттєвим є вплив мотивації на процес прийняття рішень. Людина з високим рівнем мотивації більш схильна до активного пошуку інформації, аналізу альтернатив і прийняття обґрунтованих рішень. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності. Окрему увагу слід приділити ролі мотивації у формуванні професійної стійкості.

У процесі діяльності людина стикається з різними труднощами, такими як невдачі, критика, стрес. Мотивація виступає фактором, який дозволяє долати ці труднощі та зберігати активність. Важливим є також вплив мотивації на розвиток креативності. Внутрішньо мотивовані працівники більш схильні до творчого підходу, пошуку нових рішень та інноваційної діяльності.

Це є особливо важливим у сучасних умовах, де інновації відіграють ключову роль. Суттєвим аспектом є також взаємозв'язок мотивації з професійними цінностями. Мотивація визначає значущість праці у житті людини, формує її ставлення до професійної діяльності та впливає на вибір життєвих пріоритетів.

Важливою є роль мотивації у формуванні довгострокових професійних цілей. Вона забезпечує цілеспрямованість діяльності, допомагає планувати кар'єру та досягати поставлених завдань. Не менш значущим є вплив мотивації на рівень задоволеності роботою. Високий рівень мотивації сприяє формуванню позитивного ставлення до діяльності, тоді як її відсутність може призводити до незадоволення та зниження ефективності.

У сучасних умовах важливим є також вплив мотивації на здатність до навчання протягом життя. Постійні зміни вимагають від працівників постійного оновлення знань, і саме мотивація визначає готовність до цього процесу. Окремо слід зазначити роль мотивації у формуванні професійної культури. Вона визначає ставлення до норм, правил і стандартів, що існують у професійному середовищі [38].

Таким чином, трудова мотивація виступає не лише рушійною силою діяльності, але й системоутворюючим фактором професійного розвитку особистості. Вона визначає рівень активності, спрямованість, ефективність і задоволеність діяльністю, а також впливає на всі аспекти професійного становлення.

Розуміння мотивації в команді допомагає створити сприятливу атмосферу для розвитку та досягнення спільних цілей.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що роль трудової мотивації у професійному розвитку є визначальною, оскільки саме вона забезпечує інтеграцію всіх компонентів діяльності та сприяє досягненню високих результатів. Формування ефективної мотиваційної системи є необхідною умовою успішного професійного розвитку та самореалізації особистості.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ У МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ ТОВ «БАСТІОН БЦ»

2.1. Організація та методика проведення дослідження.

Емпіричне дослідження трудової мотивації молодих спеціалістів (до 30 років) ТОВ «БАСТІОН БЦ» (виробництво сталевих дверей, м. Біла Церква) у 2026 році має базуватися на поєднанні конкурентної оплати праці з високим рівнем нематеріальних стимулів, враховуючи необхідність безпеки та гнучкості в умовах кризового ринку.

Допандемічна та довоєнна ситуація в Україні сприяла використанню безготівкового стимулювання. Тут і так званий соціальний пакет і інші інструменти. До прикладу, свідоцтва про досягнені результати та почесні відзнаки, навчання, гнучкий графік робочого часу. Перевага безготівкової мотивації полягає в тому, що її інструменти є дешевшими або й може бути зовсім безкоштовними, при цьому відчутно підвищується залученість персоналу [17].

Проте, несистематичне або неправильне використання такого роду мотивації може призвести до результату, зворотного очікуваній віддачі, а в окремих випадках, може й завдати значної шкоди компанії. Відтак, методи безготівкової мотивації потребують індивідуального підходу.

Варто зазначити, що хоча працівники віддають перевагу саме матеріальній винагороді - співчуття, турбота та увага до психічного здоров'я персоналу в умовах невизначеності є досить важливим елементом уваги роботодавця до працівника.

Мотивація — це не лише про зарплату. У 2026-му успішні компанії фокусуються на людях, процесах та культурі.

Ось головні тренди, які формуватимуть робочий настрій команди.

Гнучкість у роботі – це комбінація офлайн та віддаленої роботи залишається важливою. Можливість вибору формату підвищує довіру і відповідальність.

Чіткі цілі та зворотний зв'язок – це не загальні фрази, а конкретні KPI, регулярні ревізії та обговорення результатів. Люди хочуть знати, куди рухаються.

Підтримка добробуту – це психологічна безпека, баланс між роботою і життям, заходи для зняття стресу — це не “фішки”, а необхідність.

Розвиток у робочому процесі – це міні-тренінги, обмін досвідом, менторські сесії, можливість вчитись без відриву від задач.

Прозорість рішень – це коли команда хоче розуміти, чому приймаються ті чи інші рішення. Прозорий діалог зміцнює довіру.

Визнання та подяка – це не лише бонуси. Публічні подяки, маленькі дива — вони формують атмосферу, де цінують внесок кожного.

Командний дух і цінності – це святкові традиції, спільні ритуали, чітке розуміння місії — це фактори, що об'єднують.

У 2026-му мотивація — це не про “винагороди”, а про середовище, в якому хочеться працювати щоденно.

Ключові фактори мотивації молоді на 2026 рік:

- Матеріальна стабільність: Премії за результатами (KPI), своєчасна виплата зарплати.
- Кар'єрний ріст: Прозорі перспективи підвищення та досягнення успіху.
- Навчання та розвиток: Менторство, корпоративні тренінги.
- Комфорт: Гнучкий графік (якщо можливо на виробництві), позитивний клімат, психологічна підтримка.

Для перевірки теоретичних положень нами було сформовано діагностичний комплекс, до якого увійшли: методика Ш. Річі та П. Мартіна для визначення ієрархії потреб, тест Т. Елерса для вивчення спрямованості на успіх та авторська анкета для аналізу специфіки ТОВ «БАСТІОН БЦ».

Рекомендована методика емпіричного дослідження (на базі ТОВ «БАСТІОН БЦ»).



Рис.2.1. Організація дослідження молодих працівників у ТОВ «БАСТІОН БЦ»

Для отримання реальних даних рекомендується провести комплексне опитування:

- Анкетування (онлайн/офлайн):
 - Методика: «Мотиваційний профіль» (за Ш. Річі та П. Мартіном) для визначення пріоритетів (гроші, умови, визнання, розвиток).
 - Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху та уникнення невдач (Т. Елерса).
 - Глибинні інтерв'ю: Розмова з 5-10 молодими фахівцями для розуміння глибинних потреб.
 - Аналіз плинності кадрів: Виявлення причин звільнення молоді.
- Попередній профіль мотивації молодого спеціаліста (Тренди 2026)

- Базові потреби: Висока, стабільна заробітна плата, соцпакет.
- Бажані потреби: Визнання досягнень, цікаві проекти, можливість навчання, гнучкий графік, безпечні умови праці.
- Несуттєві (але бажані): Статусні символи.

Для перевірки теоретичних положень нами було сформовано діагностичний комплекс, до якого увійшли: методика Ш. Річі та П. Мартіна для визначення ієрархії потреб, тест Т. Елерса для вивчення спрямованості на успіх та авторська анкета для аналізу специфіки ТОВ «БАСТІОН БЦ».

Методика «Мотиваційний профіль» (Ш. Річі та П. Мартін)

Це «золотий стандарт» для дипломних робіт. Вона дозволяє побудувати графічний профіль працівника за 12 факторами.

Мета методики: Визначення індивідуального поєднання 12 основних факторів мотивації, що дозволяє побудувати «мотиваційний профіль» працівника та зрозуміти, які саме стимулюючі впливи будуть найбільш ефективними для конкретної особи чи групи (у нашому випадку — молодих спеціалістів ТОВ «БАСТІОН БЦ»).

Структура методики:

Опитувальник складається з 33 тверджень. Для кожного твердження респонденту пропонується чотири варіанти закінчення речення. Опитуваний повинен розподілити 11 балів між цими чотирма варіантами залежно від того, наскільки кожен з них відповідає його поглядам.

12 факторів мотивації, що аналізуються:

1. Висока заробітна плата та матеріальна винагорода: прагнення до фінансового благополуччя та матеріальних стимулів.
2. Фізичні умови праці: потреба у комфортному, безпечному та чистому робочому місці (критично для виробничих цехів «Бастіону»).
3. Структурованість роботи: потреба у чітких правилах, інструкціях, зниженні неоднозначності.
4. Соціальні контакти: прагнення до спілкування з колегами, дружніх стосунків у колективі.

5. Взаємовідносини з керівництвом: потреба у підтримці, увазі та справедливому ставленні з боку майстра/менеджера.
6. Визнання: потреба в тому, щоб досягнення працівника помічали та цінували.
7. Прагнення до досягнень: бажання ставити складні цілі та досягати їх.
8. Влада та вплив: прагнення керувати іншими, впливати на прийняття рішень.
9. Різноманітність та зміни: потреба в нових завданнях, уникнення рутини.
10. Креативність: можливість проявляти творчий підхід, пропонувати інновації.
11. Самовдосконалення: потреба в навчанні, особистісному та професійному зростанні.
12. Суспільна корисність: прагнення виконувати роботу, яка приносить користь людям або суспільству.

Переваги використання у ТОВ «БАСТІОН БЦ»:

- Гнучкість: Методика дозволяє виявити, чи є для молодого слюсаря чи інженера пріоритетом Креативність (можливість вдосконалити конструкцію дверей), чи Фізичні умови (зручний спецодяг та вентиляція в цеху).
- Візуалізація: Результати легко перетворюються на графіки та діаграми, що є обов'язковою вимогою до практичної частини диплома.
- Діагностика конфліктів: Якщо профіль молодих працівників сильно відрізняється від профілю керівництва, це пояснює причини плинності кадрів.

Обробка результатів:

Після заповнення анкети бали сумуються за кожним із 12 факторів. Фактори, що набрали найбільшу кількість балів, вважаються домінуючими потребами працівника.

- Чому це важливо для «Бастіону»: ви зможете чітко побачити, що важливіше для молоді на заводі: висока зарплата, комфортні умови в цеху, чи потреба в цікавій, креативній роботі.

- Що отримаєте: чіткі дані для порівняння (наприклад, у молодих фахівців пріоритет на «соціальні контакти», а у досвідчених — на «стабільність»).

2. Методика діагностики ступеня готовності до ризику (А. Шукевич).

Опис методики діагностики ступеня готовності до ризику (А. Шукевич / RSK)

У науковій літературі ця методика часто фігурує як "PSK" або "RSK" (Рівень суб'єктивного ризику).

Призначення цієї методики - це визначення схильності працівника до ризикованої поведінки в умовах невизначеності.

Для ТОВ «БАСТІОН БЦ» (виробництво сталевих дверей) цей показник є критичним із точки зору охорони праці та інновацій. Робота з металом, зварювальним та пресувальним обладнанням потребує балансу між сміливістю та обережністю.

- Структура: тест містить 25 питань, які моделюють ситуації вибору, де результат залежить від готовності суб'єкта до ризику.

- Інтерпретація результатів:

- Низька готовність до ризику: «Надмірна обережність». Працівник може бути повільним, боїться нових технологій чи інструментів.

- Середня готовність: найбільш конструктивний варіант для промислового підприємства. Вміння зважувати ризики.

- Висока готовність до ризику: схильність до авантюризму. У молодих спеціалістів це часто проявляється в ігноруванні засобів захисту або порушенні техпроцесу заради економії часу.

3. Тест Т. Елерса (Мотивація до успіху).

Опис методики діагностики мотивації до успіху (Т. Елерса).

Ця методика призначена для оцінки сили прагнення особистості до досягнення мети, успіху в діяльності.

І ця методика належить до класичних інструментів психології праці. Вона базується на теорії, що люди з високим рівнем мотивації до успіху віддають перевагу завданням середньої або трохи вищої за середню складності.

- Структура: респонденту пропонується 41 твердження, на які він має відповісти «так» або «ні».
- Інтерпретація для ТОВ «БАСТІОН БЦ»:
 - Низький рівень: працівник боїться помилок, уникає ініціативи, працює суто «від і до».
 - Середній/Високий рівень: оптимальний для молодих фахівців. Такий працівник прагне вдосконалювати навички, якісно збирати конструкції та зростати до позиції бригадира чи майстра.
 - Надто високий рівень: може свідчити про нехтування безпекою заради швидкості (що небезпечно на виробництві).

Молоді спеціалісти часто мають вищий рівень амбіцій.

- Чому це важливо: робота на виробництві металоконструкцій потребує як відповідальності, так і ініціативності. Тест Елерса покаже, чи орієнтована молодь «Бастіону» на досягнення результату (виготовлення якісних дверей), чи просто на «уникнення невдач» (аби не оштрафували).

4. Опитувальник задоволеності роботою (V.V. Spector / JSS або адаптована анкета)

Ця методика вимірює ставлення до конкретних аспектів роботи в організації.

- Ключові параметри для аналізу:
 - Задоволеність керівництвом (майстрами дільниць).
 - Відносини з колегами (соціально-психологічний клімат).
 - Система оплати та просування по службі.

Опис методики «Опитувальник задоволеності роботою» (JSS — Job Satisfaction Survey)

Призначення цієї методики для оцінки рівня задоволеності працівників різними аспектами їхньої професійної діяльності та організаційного середовища.

Структура методики:

Опитувальник містить 36 тверджень, які охоплюють 9 ключових аспектів (субшкал) задоволеності. Респонденти оцінюють свій ступінь згоди з кожним твердженням за 6-бальною шкалою Лікерта (від «категорично не згоден» до «повністю згоден»).

9 аспектів, що підлягають аналізу:

1. Оплата (Pay): задоволеність розміром заробітної плати та її відповідністю трудовим витратам.
2. Просування по службі (Promotion): задоволеність можливостями кар'єрного росту в компанії.
3. Керівництво (Supervision): ставлення до безпосереднього керівника (майстра, начальника цеху), його компетентності та стилю спілкування.
4. Додаткові пільги (Fringe Benefits): задоволеність соцпакетом, страхуванням та іншими бонусами.
5. Умовні винагороди (Contingent Rewards): відчуття того, що хороша робота помічається, оцінюється та заохочується (не обов'язково матеріально).
6. Операційні процедури (Operating Procedures): ставлення до правил, бюрократії, навантаження та організації процесів на виробництві.
7. Колеги (Coworkers): задоволеність стосунками всередині колективу, професійністю та дружелюбністю колег.
8. Характер роботи (Nature of Work): наскільки сама робота (виготовлення дверей, проектування, монтаж) є цікавою та змістовною.
9. Комунікація (Communication): задоволеність інформуванням про цілі підприємства та зміни в роботі.

Застосування в контексті ТОВ «БАСТІОН БЦ»: Використання JSS дозволяє виявити конкретні «точки невдоволення» серед молоді. Наприклад, спеціаліст може бути повністю задоволений характером

роботи та колегами, але мати низький бал за шкалою операційних процедур (надмірна звітність або збої в постачанні матеріалів), що знижує його загальну мотивацію.

Обробка результатів:

Вираховується як загальний показник задоволеності, так і окремі бали за кожною з 9 шкал. Це дає змогу керівництву ТОВ «БАСТІОН БЦ» впроваджувати точкові зміни (наприклад, покращити систему інформування або змінити підхід до преміювання).

- Для «Бастіону» це важливо, бо це допоможе виявити «вузькі місця» саме в Білій Церкві (наприклад, якщо молодь задоволена колегами, але незадоволена відсутністю навчання).

4. Авторська анкета «Фактори утримання молоді на підприємстві»

Опис методики: Авторська анкета «Фактори утримання молоді на підприємстві»

Мета медики: виявлення специфічних чинників, що впливають на лояльність молодих спеціалістів до ТОВ «БАСТІОН БЦ», а також визначення потенційних причин їхнього можливого звільнення.

Конструкція анкети:

Анкета розроблена з урахуванням галузевої специфіки (виробництво металоконструкцій) та територіального розташування підприємства (м. Біла Церква). Вона складається з 10–12 запитань, розділених на три блоки:

1. Блок «Оцінка лояльності»: Питання про плани щодо подальшої роботи в компанії та готовність рекомендувати підприємство як місце роботи своїм знайомим.

2. Блок «Мотиваційні драйвери»: Закриті питання з вибором варіантів, що визначають, які саме аспекти праці в ТОВ «БАСТІОН БЦ» є найбільш привабливими (наприклад: зручне розташування, стабільність виплат, сучасне обладнання).

3. Блок «Бар'єри та ризики»: Виявлення факторів, які викликають розчарування або бажання змінити роботу.

Орієнтовний перелік ключових запитань (приклад):

- Який із наведених факторів є для Вас головним при прийнятті рішення продовжувати роботу в ТОВ «БАСТІОН БЦ»?
 - Варіанти: Гідна зарплата; Можливість професійного навчання; Дружній колектив; Близькість до дому; Соціальний пакет.
- Оцініть за 5-бальною шкалою рівень підтримки, яку Ви отримуєте від досвідчених колег/наставників.
- Яких змін у роботі підприємства Ви очікуєте найбільше для Вашого професійного комфорту?
 - Варіанти: Гнучкий графік змін; Покращення умов відпочинку в цехах; Більше можливостей для кар'єрного росту; Оплата курсів підвищення кваліфікації.
- Чи розглядаєте Ви можливість переходу в іншу компанію протягом найближчого року? (Так/Ні/Важко відповісти).

Переваги використання у дипломній роботі:

1. Актуальність: анкета дозволяє отримати «живий» зворотний зв'язок щодо поточної ситуації на підприємстві у 2026 році.
 2. Практична цінність: результати анкетування можуть бути оформлені у вигляді конкретних рекомендацій для HR-відділу ТОВ «БАСТІОН БЦ» щодо вдосконалення молодіжної політики.
 3. Доповнення до тестів: якщо стандартні тести (Елерса чи Спектора) дають загальну психологічну картину, то анкета дає конкретні відповіді на питання «Чому молодь залишається або йде з Бастіону?».
- Питання можуть бути такими:
 - «Чи бачите ви себе в ТОВ «БАСТІОН БЦ» через 3 роки?»
 - «Який нематеріальний бонус був би для вас найціннішим (додатковий вихідний, навчання коштом компанії, корпоратив)?»
 - «Що найбільше заважає вам працювати ефективніше?»

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження трудової мотивації у молодих спеціалістів ТОВ «БАСТІОН БЦ»

Для перевірки теоретичних положень нами було сформовано діагностичний комплекс, до якого увійшли: методика Ш. Річі та П. Мартіна для визначення ієрархії потреб, тест Т. Елерса для вивчення спрямованості на успіх та авторська анкета для аналізу специфіки ТОВ «БАСТІОН БЦ».

У процесі емпіричного дослідження було використано метод узагальнення незалежних характеристик (оцінювання безпосереднім керівником й референтними особами особливостей кар'єрного зростання молодих фахівців за критеріальною шкалою); самооцінювання молодими фахівцями процесу власного кар'єрного зростання за тією самою критеріальною шкалою; діагностування молодих фахівців з використанням опитувальників «Мотивація до кар'єри» (А. Ное, Р. Ное, Д. Баххубер); «Якорі кар'єри» (Е. Шейн); «Професійна затребуваність особистості» (Є. Харитонova, Б. Ясько); «Орієнтація стилю діяльності менеджера або працівника організації на формування команди» (Р. Блейк, Дж. Мутон); «Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді» (Р. М. Белбін).

Результати емпіричного дослідження особливостей та індивідуально-психологічних чинників трудової мотивації молодих фахівців (20 осіб чоловічої і жіночої статі зі стажем роботи до 3 років, що працюють за основним місцем роботи в ТОВ «БАСТІОН БЦ» дозволили зробити такі узагальнення:

- присутні деякі відмінності в оцінюванні й самооцінюванні особливостей кар'єрного зростання молодих фахівців (зокрема, неспіввіднесеність референтних оцінок й самооцінювання за окремими критеріями; заниження молодими фахівцями власних можливостей і реальних досягнень у кар'єрному зростанні й професійному розвитку згідно з обставинами, що склалися внаслідок суспільної нестабільності тощо);

- виражені більшою мірою середні показники кар'єрної інтуїції, кар'єрної причетності й кар'єрної стійкості; за високим рівнем сформованості

нижчі показники констатуються за кар'єрною причетністю й кар'єрною стійкістю, що може призводити до проблем у плані побудови траєкторії кар'єрного зростання й можливостей кожного молодого фахівця долати труднощі, враховувати умови нестабільності під час просування кар'єрою; – ключові позиції серед «якорів кар'єри» молодих фахівців посідають цінності «інтеграція стилів життя», «служіння», «стабільність», що вказує на важливість у якості пріоритетних цінностей-цілей і цінностей-засобів досягнення життєвого балансу «робота – сім'я – самоздійснення – життя», намагання бути корисним спільноті в непростий і нестабільний час, існуючу потребу в безпеці й стабільності щодо місця роботи й місця проживання;

– переважають середній і низький рівні відчуття власної причетності до професійного співтовариства й переживання професійної затребуваності; присутня помірна впевненість молодих фахівців у власній професійній компетентності; констатується не сформоване повною мірою ставлення до себе як до професіонала, що підкріплюється діями й оцінками інших осіб; середній рівень вираження має задоволеність реалізацією власного професійного потенціалу;

– домінує орієнтація на завдання на відміну від орієнтації на людські стосунки в організації, що означає більшу спрямованість молодих фахівців на виробничі завдання, службову дисципліну, професійне включення у виконання функціональних обов'язків; меншою мірою спрацьовує орієнтація на людський фактор, налагодження й підтримання стосунків в організаційному середовищі; у четвертій частини досліджуваних виражена спрямованість на стиль роботи «команда»;

– найбільш часто молоді фахівці обирають функціонально-рольові позиції «голова», «організатор роботи», «організатор групи», «завершувач», що можна пояснити наявною у них потребою спробувати зайняти належне місце в групі співробітників, долучитися до сумісного виконання завдань, задовольнити прагнення відчувати професійну причетність й інтегрованість в організаційне середовище.

В результаті проведеного дослідження існуючої підсистеми мотивації чинних співробітників ТОВ було з'ясовано, що для більш продуктивної роботи персоналу необхідно проведення певних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом [44].

Для більш ефективного запровадження пропонованих заходів необхідно з максимальною віддачою використовувати сильні сторони закладу та докласти всіх зусиль для оперативного усунення виявлених недоліків.

У процесі дослідження було виявлено, що в організації:

- не враховується мотиваційний тип працівників;
- періодично загострюється соціально-психологічний клімат усередині колективу;
- у системі мотивації відсутні соціальні пільги для працівників, завдання розподіляються між працівниками нерівномірно;
- існуюча система комунікації між відділами малоефективна, а також практично відсутній зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Нервовий характер роботи, постійне спілкування з різними людьми, високе навантаження та постійні стреси – все це призводить як до деморалізації окремих співробітників, так і до погіршення соціальнопсихологічного клімату всередині колективу. Це дуже важливий момент мотивації співробітників, і нехтувати ним у жодному разі не можна [18].

У нашій країні досі слабо розвинені психологічні курси та різного роду командні тренінги, хоча на Заході цьому приділяється велика увага. Саме тому необхідне проведення двох спеціальних тренінгів: один, спрямований на підвищення стійкості до стресів співробітників, другий на зміцнення загальнокомандного духу [16].

Управління психологічними аспектами мотивації персоналу виявляється ключовим фактором у підвищенні ефективності системи управління організацією.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дозволило зробити висновок, що покращення потенціалу зростання мотивації у молодих фахівців

можливе завдяки організації, зокрема, спеціальної психологічної роботи. Така робота має бути спрямована на підвищення, в першу чергу, мотивації кар'єрного зростання молодих фахівців, досягнення позитивної динаміки у плані формування їх професійної ідентичності й інтеграції з професійною спільнотою, а також розвиток навичок побудови та реалізації власної стратегії кар'єрного зростання, що базується на чіткому розумінні професійних цілей та доцільної активності в напрямку їх досягнення, реалістичному рівні очікувань і домагань, орієнтованості на самоосвіту й самовдосконалення, здатності до тайм менеджменту й ефективної саморегуляції у ситуаціях невизначеності, впливу стрес-факторів у процесі виконання професійної діяльності тощо.

Рекомендації для ТОВ «БАСТІОН БЦ»

1. Впровадити KPI: прив'язати частину доходу до обсягів виробництва та якості продукції.

2. Розвивати внутрішню комунікацію: чітко ставити цілі, давати регулярний зворотний зв'язок (1-on-1 зустрічі).

3. Менторство: закріпити досвідчених виробничників за молодими для швидшої адаптації.

4. Нематеріальні стимули: похвала, грамоти, корпоративні подарунки.

Висновки з проведеного дослідження. Кар'єра базується на усвідомленій позиції, цілеспрямованій поведінці і є просуванням молодих фахівців за посадою в обраній сфері відповідно до кваліфікації, що забезпечує можливість для їхнього особистісного й професійного самоздійснення, досягнення професійної майстерності у процесі виконання конкретної суспільно значущої діяльності й покладається на актуалізацію певних ресурсів. Успішність такого просування й динаміка розгортання кар'єри відображається у якісних і кількісних показниках кар'єрного зростання.

Індивідуально-психологічними чинниками кар'єрного зростання молодих фахівців варто вважати мотивацію до кар'єри, кар'єрні орієнтації, орієнтованість на роботу в команді й виконання певної ролі в ній, відчуття професійної затребуваності.

2.3. Вплив психологічних та соціальних умов на мотивацію молодих спеціалістів

Мотивація молодих спеціалістів — це складний механізм, де психологічні стани особистості переплітаються з соціальним оточенням. Основними рушіями є прагнення до самореалізації, визнання та відчуття приналежності до спільноти.

У якості чинників кар'єрного зростання науковці називають зовнішні (соціальні, організаційні) й внутрішні (індивідуальні, індивідуально-психологічні). Н. Ортікова, зокрема, запропонувала до зовнішніх чинників кар'єрного зростання віднести вплив соціально-професійного оточення, тип професійної організації, організаційно-управлінські процеси, життєві обставини, кар'єрні норми й організаційні цінності, систему стимулювання досягнень тощо.

Внутрішніми (індивідуально-психологічними) чинниками, на думку науковця, є мотиваційні, когнітивні, емоційно-вольові, інтелектуальні та інші особливості суб'єкта кар'єрного зростання (зокрема, мотивація кар'єрного зростання, комунікативні й організаторські здібності, прагнення до статусного зростання, висока професійна відповідальність, самоусвідомлення, організаційно-ділові якості, стиль діяльності, стиль роботи в команді, індивідуальний стиль кар'єри тощо) [10, с.250].

Особливим чином на кар'єрне зростання мають вплив кар'єрні орієнтації як відображення процесів становлення професійної «Я-концепції», професійної самосвідомості у процесі професійної соціалізації, що лежать в основі управління фахівцем власною кар'єрою. Українська дослідниця Н. Гура обґрунтовує дещо іншу позицію, стверджуючи, що індивідуально-психологічні чинники не є ключовими, оскільки на самому початку кар'єри молодий фахівець тільки починає інтеграцію в професійне середовище, з часом краще розуміє розбіжності між власними уявленнями, здібностями й можливостями та вимогами середовища організації та професійної спільноти [5, с. 46].

Ефективне управління психологічними аспектами мотивації персоналу є ключовим фактором для підвищення ефективності системи управління організацією. Врахування потреб і мотивацій працівників сприяє залученню їх активної участі в процесах роботи та досягненню високих результатів.

Значення мотивації у межах сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує робітника працювати до максимальної віддачі, що гарантує ефективність діяльності організації.

Успішне управління психологічними аспектами мотивації персоналу передбачає використання різноманітних інструментів та підходів, таких як стимулююча оплата праці, розвиток кар'єри, визнання досягнень, комунікація та співпраця зі співробітниками.

Психологічний стан працівників має прямий вплив на їх продуктивність та загальну ефективність роботи. Відсутність мотивації, стимулюючих факторів і задоволення від роботи може призвести до зниження продуктивності та недостатньої віддачі з боку працівників [33].

Мотиви стають свідомими, якщо людина може контролювати їх вплив на себе, приглушувати їх дію або навіть виключати їх зі своєї мотиваційної системи.

Для ТОВ «БАСТІОН БЦ», як сучасного підприємства з виробництва сталевих дверей, питання мотивації молодих спеціалістів (віком від 18 до 30 років) є стратегічним. Психологічні чинники їхньої мотивації суттєво відрізняються від старшого покоління працівників і базуються на концепції «балансу життя та праці» (work-life balance) та швидкої самореалізації.

Основними внутрішніми психологічними чинниками для молодих фахівців заводу є:

1. Потреба у професійній компетентності. Молодь прагне відчувати себе майстрами своєї справи. На етапі адаптації у ТОВ «БАСТІОН БЦ» ключовим чинником є впевненість у власних навичках роботи з обладнанням та технологічними процесами.

2. Потреба в автономії. Попри жорсткі виробничі стандарти, молоді спеціалісти демонструють вищу продуктивність, коли мають певну свободу у прийнятті рішень щодо організації свого робочого дня або методів виконання завдань.

3. Самодетермінація. Мотивація зростає, якщо працівник розуміє цінність виготовленого продукту (сталевих дверей) як фактора безпеки для кінцевого споживача.

У (табл.2.1) наведемо основні психологічні та соціальні умови мотивації.

Таблиця 2.1.

Психологічні та соціальні умови мотивації молодих спеціалістів

Категорія чинників	Психологічні умови (Внутрішні)	Соціальні умови (Зовнішні)
Самореалізація та ріст	Прагнення до професійного вдосконалення, почуття власної значущості та компетентності.	Наявність програм навчання, менторства та чітких перспектив кар'єрного просування.
Визнання та оцінка	Задоволення від похвали, підвищення самооцінки та впевненість у своїх силах.	Публічне визнання досягнень, нагородження грамотами та позитивний зворотний зв'язок від керівництва.
Взаємодія в колективі	Потреба у приналежності до групи, відчуття командного духу та психологічний комфорт.	Сприятливий соціально-психологічний клімат, корпоративні заходи та культура підтримки.
Цінності та сенси	Збіг особистих переконань із місією компанії, відчуття цінності своєї роботи.	Соціальна відповідальність компанії, зрозумілі та прозорі цілі організації.
Безпека та стабільність	Зниження тривожності щодо майбутнього, відчуття емоційної підтримки.	Гідна оплата праці, соціальний пакет (страхування, проїзд) та безпечні умови роботи.

Ці фактори визначають внутрішню готовність фахівця до роботи та його емоційну стійкість:

- Професійна самоідентифікація – це усвідомлення себе як фахівця підвищує рівень відповідальності та залученості.

- Емоційна підтримка та клімат – це про відсутність стресу та про відчуття психологічної безпеки, що дозволяє молодим кадрам швидше адаптуватися та проявляти ініціативу.

- Потреба в досягненнях – це орієнтація на успіх і можливість бачити конкретні результати своєї праці є критично важливими для підтримки високого рівня мотивації.

Соціальні умови теж відіграють немаловажну роль у формуванні мотивації молодих спеціалістів.

Зовнішнє середовище формує контекст, у якому реалізується професійний потенціал:

- Можливість професійного розвитку: наявність програм навчання, менторства та чітких перспектив кар'єрного зростання часто цінуються вище за початкову зарплату.

- Соціальний статус та визнання: публічне схвалення досягнень колегами та керівництвом задовольняє соціальну потребу у повазі.

- Гнучкість та корпоративна культура: сучасна молодь надає перевагу організаціям із демократичним стилем управління та можливістю балансу між роботою та особистим життям.

У сучасних реаліях (війна, економічна нестабільність) мотивація зазнає трансформацій:

- Зараз безпека як пріоритет. Соціально-психологічна стабільність стає базовою умовою, без якої вищі рівні мотивації (розвиток, творчість) стають недосяжними.

- Швидка адаптація до стресу дає змогу компанії підтримати працівника в умовах невизначеності стає ключовим фактором лояльності.

Якщо проведемо аналіз зовнішніх та внутрішніх детермінант мотивації персоналу ТОВ «БАСТІОН БЦ», то ми визначимо дві групи основних психологічних чинників.

У ході дослідження специфіки підприємства можна виділити дві групи чинників, що впливають на психологічний стан молодих кадрів:

- Гігієнічні чинники (за Ф. Герцбергом): Для молодих спеціалістів Білої Церкви критично важливим є рівень заробітної плати, який дозволяє забезпечити базову незалежність, а також фізичні умови праці в цехах. Психологічний дискомфорт від шуму або важкої праці має компенсуватися високою корпоративною культурою та сучасним обладнанням.

- Мотиваційні чинники: Визнання успіхів керівництвом. Для «покоління Z», що складає основу молодих кадрів ТОВ «БАСТІОН БЦ», публічне схвалення та миттєвий фідбек від майстра чи начальника дільниці є сильнішим стимулом, ніж відтермінована в часі премія.

Немаловажну роль має і вплив організаційного середовища на рівень залученості молоді.

А психологічний клімат у колективі ТОВ «БАСТІОН БЦ» виступає потужним модератором трудової активності. Дослідження показує, що молоді спеціалісти найбільш чутливі до:

- Стилю керівництва: демократичний або наставницький стиль сприяє зниженню рівня тривожності у новачків.

- Перспективи вертикального та горизонтального росту: усвідомлення того, що через 1–2 роки спеціаліст може стати старшим зміни або перейти в конструкторський відділ, формує довгострокову лояльність до компанії.

Ефективне управління психологічними аспектами мотивації персоналу вимагає використання різноманітних інструментів та підходів, таких як стимулююча оплата праці, розвиток кар'єри, визнання досягнень, комунікація та співпраця зі співробітниками [46].

Культура організації і лідерський стиль мають важливе значення для ефективного управління психологічними аспектами мотивації персоналу

Крім того, компанії можуть організовувати тренінги, семінари, майстер-класи або участь у професійних конференціях, щоб надати можливості для розвитку своїх співробітників.

Це може бути як внутрішнє навчання, так і зовнішні освітні програми, які допомагають розширити знання та навички.

Усі ці дії можуть бути частиною комплексної стратегії мотивації, яка враховує як фінансові, так і нефінансові чинники. Важливо пам'ятати, що мотивація — це не разова акція, а постійний процес, який потребує уваги та гнучкості з боку керівництва.

Люди повинні розуміти, що їхня робота помітна. Регулярний зворотній зв'язок є ключовим для підтримки мотивації та розвитку в команді. Регулярний фідбек підвищує довіру, стимулює розвиток і зміцнює команду, і що саме завдяки якісному зворотньому зв'язку формується довіра та згуртованість в команді [50].

Таким чином, психологічне ядро мотивації молодих спеціалістів ТОВ «БАСТІОН БЦ» становлять не лише матеріальні стимули, а й внутрішні потреби у визнанні, саморозвитку та соціальній приналежності до успішного бренду. Ефективна система мотивації на підприємстві має враховувати перехід від суто «директивного» управління до моделі «партнерства та менторства».

Ефективна мотивація — це системний процес, який поєднує матеріальні й нематеріальні фактори, розвиток та прозорість. Мотивація на роботі є ключовим чинником для підвищення продуктивності та створення сприятливого робочого середовища. Вона безпосередньо впливає на ефективність співробітників у роботі та їх професійний розвиток.

Для українських компаній особливо важливо створити ефективну систему мотивації: конкуренція за таланти висока, а без чіткої мотиваційної стратегії утримати сильну команду практично неможливо, а також забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Водночас мотивація не обмежується лише фінансовими стимулами — вона включає різноманітні матеріальні та нематеріальні фактори, які впливають на залученість працівників.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ

3.1. Особливості мотиваційної сфери молоді на початку професійної діяльності

Молоді спеціалісти як соціально-професійна група є однією з найбільш динамічних, перспективних і водночас складних категорій трудових ресурсів сучасного суспільства. Їх значення визначається не лише кількісними характеристиками, але й якісними особливостями, пов'язаними з рівнем освіти, адаптивністю до змін, здатністю до інноваційного мислення та прагненням до самореалізації.

У сучасних умовах трансформації ринку праці, розвитку інформаційних технологій і глобалізаційних процесів саме молоді спеціалісти виступають рушійною силою соціально-економічного розвитку, забезпечуючи оновлення кадрового потенціалу та впровадження нових підходів у різних сферах діяльності.

Поняття «молоді спеціалісти» охоплює осіб, які завершили процес професійної підготовки у вищих або професійно-технічних навчальних закладах та розпочали свою трудову діяльність. Ця категорія працівників перебуває на початковому етапі професійного становлення, що супроводжується формуванням професійної ідентичності, адаптацією до умов праці та уточненням життєвих і кар'єрних орієнтацій. Як правило, до молодих спеціалістів відносять осіб віком приблизно від 20 до 30 років, однак більш важливим критерієм є не стільки вік, скільки стадія професійного розвитку.

Особливістю молодих спеціалістів є те, що вони перебувають у періоді активного становлення як у професійному, так і в особистісному плані. Цей період характеризується високою інтенсивністю психічних процесів, переоцінкою цінностей, формуванням життєвих стратегій та пошуком власного

місця у соціальній структурі суспільства. Саме на цьому етапі відбувається інтеграція особистості у професійне середовище, що супроводжується необхідністю засвоєння нових норм, правил і моделей поведінки

Процес входження молодих спеціалістів у професійну діяльність пов'язаний із явищем соціально-професійної адаптації, яка є складним багаторівневим процесом. Вона включає кілька взаємопов'язаних компонентів.

Професійна адаптація передбачає оволодіння практичними навичками, необхідними для виконання професійних обов'язків, а також засвоєння специфіки діяльності у конкретній організації.

Соціальна адаптація полягає у включенні в систему міжособистісних відносин, формуванні контактів із колегами та керівництвом. Психологічна адаптація пов'язана зі зниженням рівня тривожності, подоланням невпевненості та формуванням позитивного ставлення до роботи. Важливо зазначити, що адаптаційний період є критичним для формування подальшого ставлення до професійної діяльності.

У разі успішної адаптації формується стійка мотивація, підвищується рівень задоволеності роботою та зростає продуктивність. У протилежному випадку можуть виникати труднощі, що призводять до зниження мотивації, професійного вигорання або навіть зміни місця роботи.

Однією з характерних рис молодих спеціалістів є їх висока мобільність, яка проявляється у готовності змінювати місце роботи, професію або навіть країну проживання. Ця мобільність обумовлена прагненням до пошуку більш сприятливих умов праці, можливостей для розвитку та реалізації власного потенціалу. Водночас вона створює певні труднощі для організацій, пов'язані з необхідністю утримання кадрів і забезпечення їх лояльності [3].

Суттєвою особливістю є також орієнтація молодих спеціалістів на самореалізацію. На відміну від традиційних підходів, де домінуючим фактором виступала стабільність, сучасна молодь значною мірою орієнтована на розвиток, творчість і досягнення. Робота розглядається не лише як засіб

отримання доходу, але й як можливість реалізувати свої здібності, досягти успіху та отримати визнання.

Водночас молоді спеціалісти часто стикаються з проблемою недостатнього практичного досвіду. Незважаючи на високий рівень теоретичної підготовки, вони можуть відчувати труднощі у вирішенні реальних професійних завдань. Це пов'язано з тим, що освітній процес не завжди повною мірою відповідає вимогам практики. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні ефективних механізмів адаптації, таких як наставництво, стажування та професійне навчання.

Особливе значення мають ціннісні орієнтації молодих спеціалістів, які формуються під впливом сучасного соціокультурного середовища. Для них характерна орієнтація на баланс між професійною діяльністю та особистим життям, гнучкість умов праці, можливість самостійного прийняття рішень. Це свідчить про зміну традиційних моделей трудової поведінки.

Сучасні молоді спеціалісти також відзначаються високим рівнем цифрової компетентності. Вони активно використовують інформаційні технології, швидко адаптуються до змін і здатні працювати у цифровому середовищі. Це створює додаткові можливості для їх професійного розвитку. Соціально-психологічні особливості цієї групи включають потребу у підтримці, визнанні та зворотному зв'язку. Молоді працівники прагнуть отримувати оцінку своєї діяльності, що є важливим фактором формування мотивації. Відсутність зворотного зв'язку може призводити до зниження інтересу до роботи.

Важливим є також вплив соціального середовища, зокрема сім'ї, освіти та культурних норм. Ці фактори формують уявлення про професійний успіх, визначають рівень амбіцій і впливають на вибір кар'єрного шляху. Окрему увагу слід приділити проблемі невідповідності між очікуваннями молодих спеціалістів і реальністю. Часто вони мають завищені очікування щодо умов праці, рівня доходу або швидкості кар'єрного зростання. Зіткнення з реальністю може призводити до розчарування і зниження мотивації.

Разом з тим, молоді спеціалісти мають значний потенціал до розвитку. Вони здатні швидко навчатися, адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації. За умови створення сприятливого середовища вони можуть стати ключовими працівниками організації. Важливим чинником є також вплив сучасного ринку праці, який характеризується високою конкуренцією та динамічністю. Це стимулює молодь до постійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Таким чином, молоді спеціалісти є складною соціально-професійною групою, яка поєднує високий потенціал, прагнення до розвитку та певні труднощі адаптації. Їх особливості визначають специфіку формування трудової мотивації та потребують врахування у процесі управління персоналом. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективне використання потенціалу молодих спеціалістів можливе лише за умови створення сприятливих умов для їх розвитку, підтримки та мотивації. Це дозволяє забезпечити не лише їх професійне зростання, але й підвищити ефективність діяльності організацій у цілому.

Мотиваційна сфера молоді на початку професійної діяльності є складною, багаторівневою та динамічною психологічною системою, яка формується у процесі переходу від навчальної діяльності до самостійної трудової активності. Цей період характеризується інтенсивною трансформацією внутрішніх установок, переоцінкою цінностей, формуванням нових потреб і мотивів, а також інтеграцією особистості у професійне середовище. Саме на цьому етапі закладаються основи подальшої трудової поведінки, визначається ставлення до праці та формується індивідуальний стиль професійної діяльності [42].

Мотиваційна сфера особистості включає сукупність потреб, мотивів, ціннісних орієнтацій, інтересів, установок і цілей, які визначають спрямованість діяльності людини. У молодому віці ця система є особливо пластичною, що обумовлює її чутливість до зовнішніх впливів і водночас нестабільність. Молоді спеціалісти перебувають у стані активного пошуку, що

проявляється у зміні мотиваційних пріоритетів, професійних орієнтацій і життєвих стратегій.

Основна мета будь-якої системи мотивації персоналу – це досягнення та закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі можуть бути досягнуті за допомогою постійного розвитку та підкріплення високих рівнів виконання, щоб відповідати всім вимогам динамічних змін ринку. До того ж, система мотивації повинна відповідати та підтримувати основні корпоративні цінності та переконання організації.

Початок професійної діяльності супроводжується переходом від переважно зовнішньо детермінованої навчальної мотивації до більш складної професійної мотивації, яка поєднує внутрішні та зовнішні компоненти. Якщо у навчанні домінують такі фактори, як оцінки, вимоги викладачів і соціальне схвалення, то у трудовій діяльності значущими стають результати праці, професійні досягнення, матеріальна винагорода та можливість самореалізації. Цей перехід не є миттєвим, а відбувається поступово, супроводжуючись внутрішніми суперечностями та пошуком балансу між різними мотивами.

Однією з ключових характеристик мотиваційної сфери молоді є її динамічність. Молоді спеціалісти часто змінюють свої пріоритети залежно від досвіду, умов праці та життєвих обставин. На початковому етапі кар'єри значну роль відіграють зовнішні фактори, зокрема рівень заробітної плати, стабільність зайнятості та соціальні гарантії. Це пов'язано з необхідністю забезпечення базових потреб і досягнення економічної незалежності. Особливістю мотиваційної сфери молоді є високий рівень вимог. Молоді спеціалісти прагнуть досягати високих результатів, швидко просуватися по кар'єрній драбині та отримувати визнання. Це зумовлює їх високу активність і готовність до навчання. Однак надмірно високі очікування можуть призводити до розчарування у разі невідповідності реальних умов праці [14].

Психологічний стан молодих працівників має прямий вплив на їхню продуктивність і загальну ефективність роботи.

Таблиця 3.1.

Особливості мотиваційної сфери молоді на початку професійної діяльності

Компонент мотиваційної сфери	Характеристика у молодих спеціалістів	Прояв у трудовій діяльності	Вплив на професійну поведінку
Внутрішня мотивація	Орієнтація на самореалізацію, розвиток, інтерес до роботи	Виконання завдань із зацікавленістю, ініціативність	Підвищує продуктивність і задоволеність
Зовнішня мотивація	Орієнтація на заробітну плату, статус, стабільність	Виконання роботи заради винагороди	Забезпечує базову активність, але менш стійка
Рівень домагань	Високі очікування щодо кар'єри та доходу	Прагнення швидкого успіху	Може стимулювати або викликати розчарування
Професійна адаптація	Процес входження у професійне середовище	Освоєння нових ролей і навичок	Визначає рівень мотивації на старті
Самооцінка	Часто нестабільна, формується в процесі роботи	Невпевненість або активність	Впливає на ініціативність і відповідальність
Фокус контролю	Схильність до формування внутрішнього контролю	Бажання впливати на результат	Підвищує самостійність
Соціально-психологічний клімат	Висока чутливість до атмосфери в колективі	Реакція на підтримку або конфлікти	Впливає на задоволеність і мотивації.
Стиль керівництва	Потреба у підтримці та зворотному зв'язку	Краще працюють при демократичному стилі	Визначає рівень залученості
Прагнення до автономії	Бажання самостійності у роботі	Самостійне прийняття рішень	Підвищує відповідальність
Ціннісні орієнтації	Орієнтація на баланс життя і роботи	Вибір гнучких умов праці	Впливає на вибір професії
Рівень очікувань	Часто завищений	Розчарування при невідповідальності	Може знижувати мотивацію.
Цифрова орієнтація	Висока адаптивність до технологій	Використання сучасних інструментів	Підвищує ефективність
Потреба у визнанні	Висока значущість оцінки результатів	Очікування похвали та підтримки	Впливає на емоційний стан
Професійні інтереси	Можуть змінюватися	Пошук «своїх» сфер	Визначає стабільність кар'єри
Баланс життя і роботи	Висока потреба у гармонії	Вибір гнучких графіків	Впливає на задоволеність

Водночас сучасна молодь дедалі більше орієнтується на внутрішні аспекти мотивації. Для них важливими є зміст роботи, можливість розвитку, цікавість завдань, участь у прийнятті рішень та наявність перспектив кар'єрного зростання. Внутрішня мотивація, яка базується на інтересі до діяльності та задоволенні від її виконання, є більш стійкою і сприяє довготривалій залученості.

Значну роль відіграє процес професійної адаптації. На початковому етапі молоді спеціалісти стикаються з низкою труднощів: невідповідністю теоретичних знань практичним вимогам, необхідністю швидкого освоєння нових навичок, встановленням взаємин у колективі. Ці фактори можуть викликати стрес і впливати на мотивацію. Успішна адаптація, навпаки, сприяє її підвищенню.

Соціально-психологічний клімат є важливим фактором формування мотивації. Позитивна атмосфера, підтримка та взаєморозуміння у колективі підвищують рівень задоволеності роботою і сприяють формуванню внутрішньої мотивації. Негативний клімат, конфлікти та відсутність підтримки можуть знижувати мотивацію [39].

Важливим є також стиль керівництва. Молоді спеціалісти більш ефективно працюють у середовищі, де присутні довіра, підтримка та можливість самостійності. Авторитарний стиль може обмежувати їх ініціативність і викликати негативні емоції. Особливістю є прагнення до автономії. Молоді працівники хочуть мати можливість самостійно приймати рішення, планувати свою діяльність і відчувати відповідальність за результати. Це сприяє розвитку внутрішньої мотивації. Не менш важливими є особистісні характеристики.

Високий рівень самооцінки, впевненість у собі та внутрішній локус контролю сприяють формуванню високої мотивації. Натомість невпевненість може її знижувати. Сучасне цифрове середовище також впливає на мотивацію. Молоді спеціалісти звикли до швидкого темпу життя, доступу до інформації та

гнучких умов праці. Це формує нові очікування і впливає на їх мотиваційні установки.

Важливим аспектом є баланс між роботою та особистим життям. Молодь прагне гармонії між професійною діяльністю і особистим розвитком, що впливає на вибір роботи. Мотиваційна сфера молоді також характеризується високою чутливістю до оцінки. Позитивний зворотний зв'язок підвищує мотивацію, тоді як його відсутність може призводити до зниження інтересу.

Таким чином, мотиваційна сфера молоді на початку професійної діяльності є складною системою, яка формується під впливом багатьох факторів і характеризується динамічністю, нестабільністю та прагненням до самореалізації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне формування мотивації можливе лише за умови врахування особливостей молоді, створення сприятливих умов праці та забезпечення можливостей для розвитку. Це дозволяє підвищити їх ефективність і сприяє професійному становленню.

3.2. Проблеми та бар'єри формування трудової мотивації

Поглиблюючи аналіз проблем формування трудової мотивації, доцільно розглянути їх крізь призму багаторівневої структури, що включає індивідуальний, міжособистісний, організаційний та макросоціальний рівні. Кожен із цих рівнів містить власні бар'єри, які можуть як окремо, так і в сукупності істотно впливати на мотиваційну сферу молодих спеціалістів. На індивідуальному рівні значну роль відіграють особистісні установки, сформовані у процесі соціалізації.

Молоді люди можуть мати суперечливі уявлення про працю: з одного боку — як про необхідність, з іншого — як про засіб самореалізації. Така подвійність створює внутрішні конфлікти, які ускладнюють формування стабільної мотивації. Особливо це проявляється у випадках, коли обрана

професія не відповідає внутрішнім інтересам особистості. Окремим бар'єром виступає недостатній рівень розвитку навичок саморегуляції.

Основні проблеми та бар'єри ми можемо проаналізувати нижче (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Проблеми та бар'єри формування трудової мотивації

Категорія бар'єрів	Основні проблеми та бар'єри
Економічні та фінансові	• Низький рівень заробітної плати, невідповідність ринку. • Відсутність прозорої системи бонусів та премій. • Затримки виплат, непрозора система нарахування.
Організаційні	• Бюрократія, складна ієрархія, що гальмує ініціативу. • Нечіткі посадові інструкції та цілі діяльності. • Відсутність реальних перспектив кар'єрного зростання.
Психологічні та соціальні	• Нездоровий психологічний клімат, конфлікти в колективі. • Відсутність визнання досягнень, "знецінення" праці. • Низький рівень довіри до керівництва.
Управлінські (менеджмент)	• Авторитарний стиль управління, брак зворотного зв'язку. • Неефективні методи стимулювання (ігнорування нематеріальних чинників). • Відсутність індивідуального підходу до працівників.
Особистісні (працівника)	• Професійне вигорання, втрата інтересу до роботи. • Невідповідність особистих цінностей цінностям компанії. • Низька самооцінка або неготовність брати відповідальність.
Зовнішні/Середовищні	• Економічна нестабільність (інфляція), висока конкуренція на ринку праці. • Небезпечні умови праці або незручний графік.

Молоді спеціалісти часто мають труднощі з плануванням часу, постановкою реалістичних цілей та контролем власної діяльності. Це призводить до зниження ефективності праці та формування негативного ставлення до роботи. Відсутність навичок самоменеджменту може

зумовлювати прокрастинацію, емоційне вигорання та втрату інтересу до діяльності.

Важливою проблемою є також невизначеність професійної ідентичності. На початковому етапі кар'єри молоді спеціалісти ще не повністю усвідомлюють свою роль у професійному середовищі, що ускладнює формування довгострокових мотиваційних цілей. Вони можуть сумніватися у правильності обраного шляху, що призводить до нестабільності мотивації.

На міжособистісному рівні значну роль відіграють взаємини з колегами та керівництвом. Недостатній рівень комунікативної культури, конфлікти, відсутність підтримки та взаєморозуміння можуть створювати психологічні бар'єри, які перешкоджають формуванню позитивного ставлення до роботи.

Зауважимо, що специфіка роботи, постійні стреси та рутинна діяльність часто призводять або до деморалізованості співробітників, або до сварок усередині колективу. І те, і інше негативно позначається на результатах роботи, однак у момент їх спадів керівництво не намагається розібратися в причинах, а лише вимагає досягнення запланованих результатів діяльності [25].

Особливо важливим є фактор прийняття у колективі: відчуття ізолюваності або недооцінки може істотно знижувати мотивацію. Важливим аспектом є також проблема соціального порівняння.

Молоді спеціалісти часто порівнюють себе з більш досвідченими колегами або однолітками, які досягли певних успіхів. Це може викликати почуття невпевненості, зниження самооцінки та втрату мотивації. Соціальні мережі підсилюють цей ефект, створюючи ілюзію швидкого успіху. На організаційному рівні одним із ключових бар'єрів є відсутність чіткої системи управління кар'єрою.

Молоді працівники потребують розуміння перспектив розвитку, однак у багатьох організаціях відсутні прозорі механізми просування. Це створює відчуття безперспективності та знижує мотивацію. Суттєвою проблемою є також невідповідність між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою. Якщо працівник не відчуває справедливості у системі оплати праці, його

мотивація знижується. Це стосується не лише матеріальних, але й нематеріальних аспектів, таких як визнання та оцінка результатів.

Важливим бар'єром є монотонність роботи. Виконання однотипних завдань без можливості творчого підходу знижує інтерес до діяльності. Молоді спеціалісти, які прагнуть розвитку і новизни, особливо чутливі до цього фактору.

На макросоціальному рівні важливу роль відіграють економічні та соціальні умови. Нестабільність ринку праці, низький рівень заробітної плати у певних галузях, відсутність соціальних гарантій створюють додаткові бар'єри для формування мотивації. У таких умовах мотивація часто набуває короткострокового характеру [38].

Значний вплив мають також культурні фактори. У різних суспільствах існують різні уявлення про працю, успіх і кар'єру. Ці уявлення формують мотиваційні установки молоді та визначають їх ставлення до професійної діяльності.

Особливу увагу слід приділити впливу сучасних технологій. Цифрове середовище створює нові можливості, але водночас формує певні виклики. Зокрема, знижується здатність до концентрації, зростає залежність від швидкого результату, що може негативно впливати на формування довготривалої мотивації.

Окремим аспектом є проблема інформаційного перевантаження. Велика кількість інформації ускладнює процес прийняття рішень, викликає втому та знижує продуктивність. Це може негативно впливати на мотивацію. Не менш важливим є вплив стресових факторів. Високий темп роботи, невизначеність, конкуренція можуть призводити до хронічного стресу, який знижує мотивацію та ефективність діяльності.

Важливо також враховувати феномен «втрати сенсу роботи». Якщо працівник не бачить значущості своєї діяльності, його мотивація поступово знижується. Молоді спеціалісти особливо чутливі до цього фактору, оскільки прагнуть відчувати значущість своєї праці. Окремим бар'єром є відсутність

участі у прийнятті рішень. Молоді працівники прагнуть бути залученими до процесів, що відбуваються в організації. Ігнорування їх думки може призводити до зниження мотивації.

Таким чином, проблеми та бар'єри формування трудової мотивації мають системний характер і охоплюють різні рівні функціонування особистості та соціального середовища. Їх подолання потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення освітньої системи, розвиток організаційних механізмів управління та підтримку особистісного розвитку. Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ефективне формування трудової мотивації можливе лише за умови усунення або мінімізації впливу бар'єрів, а також створення сприятливого середовища для розвитку внутрішніх мотивів. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити гармонійний розвиток особистості у професійній сфері.

Розглядаючи проблеми формування трудової мотивації більш детально, доцільно звернути увагу на їх системний характер, який проявляється у взаємодії різних груп факторів. Бар'єри мотивації не існують ізольовано — вони утворюють складну мережу взаємозалежностей, у якій посилення одного фактору може спричиняти виникнення або загострення інших. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до їх аналізу.

Одним із важливих аспектів є розрив між індивідуальними цілями працівника та цілями організації. Молоді спеціалісти часто мають власні уявлення про професійний розвиток, які не збігаються з корпоративними стратегіями. У таких умовах виникає внутрішній конфлікт, що проявляється у зниженні залученості, формальному виконанні обов'язків та поступовій втраті інтересу до роботи. Відсутність узгодженості між особистими та організаційними цілями є суттєвим бар'єром для формування стійкої мотивації.

Суттєвою проблемою є також дефіцит сенсоутворюючих факторів у трудовій діяльності. Якщо працівник не розуміє значущості своєї роботи або не бачить її результатів, його мотивація знижується. Молоді спеціалісти, які прагнуть відчувати цінність власного внеску, особливо чутливі до цього

аспекту. Відсутність чіткої мети діяльності може призводити до відчуття беззмістовності праці. Важливим бар'єром є також фрагментарність професійного досвіду [17].

Часті зміни місця роботи, характерні для молоді, можуть ускладнювати формування стійкої мотивації, оскільки кожен новий етап вимагає повторної адаптації. У результаті мотиваційна система залишається нестабільною, а працівник не встигає сформувати довготривалу прив'язаність до професійної діяльності.

Окремої уваги заслуговує проблема зниження довіри до організацій. Якщо працівник не відчуває стабільності, справедливості або підтримки з боку роботодавця, це негативно впливає на його мотивацію. Недовіра може виникати внаслідок непрозорих рішень керівництва, невиконання обіцянок або несправедливого розподілу ресурсів. Значний вплив має також фактор невизначеності.

У сучасних умовах швидких змін молоді спеціалісти часто стикаються з нестабільністю, яка ускладнює планування майбутнього. Невизначеність може викликати тривожність, що негативно впливає на мотивацію та здатність до продуктивної діяльності. Важливим аспектом є також роль ціннісних конфліктів. Молоді спеціалісти можуть мати власні моральні та етичні принципи, які не завжди узгоджуються з корпоративною культурою. У разі виникнення такого конфлікту працівник може відчувати внутрішній дискомфорт, що знижує його мотивацію.

Суттєвим бар'єром є також проблема недостатньої включеності у процеси організації. Якщо працівник не відчуває себе частиною команди, не бере участі у прийнятті рішень і не має можливості впливати на результати, його мотивація знижується. Відчуття відчуження може призводити до пасивності та зниження ефективності діяльності.

Окремо слід розглянути проблему когнітивного перевантаження. У сучасному інформаційному суспільстві молоді спеціалісти стикаються з великою кількістю інформації, яку необхідно обробляти. Це може призводити

до втоми, зниження концентрації та зменшення мотивації. Важливим бар'єром є також проблема недостатнього розвитку професійної рефлексії.

Молоді спеціалісти не завжди здатні адекватно оцінювати свої досягнення, аналізувати помилки та планувати подальший розвиток. Це ускладнює формування довготривалої мотивації. Суттєвим фактором є також вплив соціально-економічної нерівності. Відчуття несправедливості у розподілі ресурсів, різниця у можливостях розвитку та доступі до кар'єрного зростання можуть негативно впливати на мотивацію.

Не менш важливою є проблема зниження рівня психологічної стійкості. Молоді спеціалісти часто не мають достатнього досвіду для ефективного подолання труднощів, що може призводити до швидкого виснаження і втрати мотивації.

Важливим аспектом є також вплив глобалізаційних процесів. З одного боку, вони створюють нові можливості, з іншого — підвищують рівень конкуренції і вимоги до працівників. Це може викликати відчуття нестабільності і впливати на мотивацію. Окрему увагу слід приділити феномену «професійної дезорієнтації», коли молоді спеціалісти не мають чіткого розуміння свого кар'єрного шляху. Це призводить до зниження цілеспрямованості та мотивації.

Також важливо враховувати вплив тимчасових трудових контрактів. Нестабільність зайнятості може знижувати рівень залученості та формувати короткострокову мотивацію. Суттєвим бар'єром є також відсутність культури визнання. Якщо результати праці не оцінюються, працівник не відчуває значущості своєї діяльності, що знижує мотивацію.

Таким чином, проблеми та бар'єри формування трудової мотивації є багатовимірними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють індивідуальні, організаційні та соціальні аспекти, що потребує комплексного підходу до їх подолання. Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне формування мотивації можливе лише за умови системного врахування всіх цих факторів,

створення сприятливого середовища та розвитку внутрішніх ресурсів особистості.

3.4. Шляхи оптимізації системи мотивації молодих спеціалістів в організаціях

Подальше вдосконалення системи мотивації молодих спеціалістів потребує переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких, адаптивних та людиноорієнтованих підходів. У сучасних умовах організація має виступати не лише як місце виконання трудових функцій, але й як середовище розвитку, самореалізації та формування професійної ідентичності. Саме тому оптимізація мотиваційної системи повинна базуватися на комплексному підході, що враховує психологічні, соціальні та організаційні аспекти.

Оптимізація системи мотивації для молодих спеціалістів у ТОВ «БАСТІОН-БЦ» (м. Біла Церква), яке спеціалізується на виробництві металевих дверей та вікон, має враховувати як специфіку промислового підприємства, так і потреби сучасного покоління.

Наведемо практичні шляхи вдосконалення системи мотивації, адаптовані до діяльності компанії:

1. Матеріальна мотивація та гнучкість оплати

Для виробничого підприємства, де працюють технічні фахівці та менеджери з продажу, доцільно впровадити:

- Диференційована система преміювання: запровадження бонусів не лише за обсяг виготовленої/проданої продукції, а й за відсутність рекламацій та дотримання термінів замовлень.
- Програма компенсацій «Кафетерій»: оскільки офіси та магазини розташовані на бул. Олександрійському та бул. М. Грушевського, актуальною

буде компенсація витрат на пальне або проїзд для молодих фахівців, які живуть у віддалених районах міста чи селі Фурси.

- Надбавки за кваліфікацію: регулярний перегляд окладів після успішного проходження курсів підвищення кваліфікації або опанування нових технологій виробництва сталевих конструкцій.

2. Нематеріальна мотивація та професійний розвиток

Молодь (міленіали та зумери) гостро потребує відчуття професійного зростання:

- Система менторства на виробництві: закріплення за новим комплектувальником або майстром досвідченого наставника. Це зменшує страх помилки та пришвидшує адаптацію.

- Внутрішня гейміфікація: створення рейтингу «Кращий молодий фахівець місяця» з нематеріальними винагородами (додатковий вихідний, квитки на події в Білій Церкві).

- Участь у розробці дизайну: залучення молодих конструкторів до створення нових серій дверей (наприклад, серій «Фортеця» або «Модерн»), що дає змогу реалізувати творчий потенціал.

3. Соціальна залученість та корпоративна культура

Для ТОВ «БАСТІОН-БЦ», як для локального виробника, важливо будувати лояльність через спільні цінності:

- Feedback-культура: проведення регулярних коротких зустрічей (1-on-1) з керівництвом для обговорення ідей щодо покращення сервісу або технологічних процесів.

- Бренд роботодавця: активне висвітлення успіхів молодих працівників на сторінках компанії у Facebook та Instagram, що підвищує престижність роботи на підприємстві.

- Work-life balance: забезпечення чіткого графіка роботи, що особливо критично для молоді, яка поєднує роботу з навчанням або особистим розвитком.

4. Очікуваний ефект від впровадження

Реалізація цих заходів у ТОВ «БАСТІОН-БЦ» дозволить:

- Зменшити плинність кадрів серед спеціалістів зі стажем до 3-х років.
- Знизити витрати на пошук та навчання нових співробітників.
- Підвищити якість готової продукції за рахунок вищої відповідальності персоналу.

Ще одним із важливих напрямів є розвиток концепції “значущої праці”. Молоді спеціалісти прагнуть розуміти сенс своєї діяльності, бачити її результати та вплив. Тому організації повинні формувати чітке бачення місії, цілей і ролі кожного працівника у досягненні цих цілей. Усвідомлення значущості власної роботи підвищує внутрішню мотивацію і сприяє більшій залученості.

Суттєвим напрямом є також формування системи управління кар’єрою. Молоді працівники потребують чітких орієнтирів щодо можливостей професійного зростання. Розробка індивідуальних кар’єрних траєкторій, планів розвитку та систем оцінювання результатів дозволяє підвищити мотивацію та забезпечити довгострокову залученість.

Важливим аспектом є розвиток культури навчання в організації. У сучасному світі знання швидко застарівають, тому постійне навчання стає необхідною умовою професійного розвитку. Організації повинні створювати умови для безперервного навчання, використовуючи різні форми: тренінги, онлайн-курси, внутрішні програми розвитку. Це не лише підвищує компетентність працівників, але й зміцнює їх мотивацію. Окрему увагу слід приділити розвитку системи визнання та заохочення [15].

Визнання досягнень працівників є важливим нематеріальним стимулом, який сприяє підвищенню самооцінки та мотивації. Це може включати як формальні, так і неформальні форми заохочення. Суттєвим напрямом є також розвиток автономії у діяльності. Надання працівникам можливості самостійно приймати рішення, планувати свою роботу та брати відповідальність за

результати сприяє формуванню внутрішньої мотивації. Молоді спеціалісти особливо цінують свободу дій і довіру з боку керівництва.

Важливим є також розвиток емоційно сприятливого середовища. Підтримка психологічного благополуччя працівників, зниження рівня стресу та створення комфортних умов праці сприяють підвищенню мотивації. Це включає як організаційні заходи, так і індивідуальну підтримку. Окремим напрямом є використання сучасних технологій у мотивації. Цифрові платформи, системи гейміфікації, автоматизація процесів дозволяють зробити роботу більш цікавою та ефективною. Використання таких інструментів сприяє підвищенню залученості молодих працівників.

Суттєвим аспектом є розвиток командної роботи. Взаємодія у колективі, обмін досвідом та підтримка сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи. Командна діяльність дозволяє молодим спеціалістам швидше адаптуватися і підвищити рівень мотивації.

Важливим напрямом є також забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Надмірне навантаження може призводити до зниження мотивації, тому організації повинні враховувати потреби працівників у відпочинку та особистому розвитку.

Окрему увагу слід приділити розвитку довіри у відносинах між працівниками та керівництвом. Відкритість, прозорість і чесність сприяють формуванню позитивного ставлення до організації та підвищують мотивацію. Суттєвим напрямом є також формування культури зворотного зв'язку.

Регулярне оцінювання результатів діяльності, обговорення досягнень і труднощів дозволяє працівникам розуміти свої сильні сторони і напрямки розвитку. Важливим є також врахування індивідуальних потреб працівників. Гнучкість у підходах до мотивації дозволяє враховувати різні мотиваційні профілі і підвищувати ефективність системи.

Окремим напрямом є розвиток соціальної відповідальності організації. Участь у соціальних проєктах, екологічних ініціативах та благодійності може підвищувати мотивацію працівників, які прагнуть відчувати значущість своєї

діяльності. Суттєвим аспектом є також формування інноваційного середовища. Підтримка нових ідей, стимулювання творчості та можливість реалізації власних проєктів сприяють підвищенню мотивації.

Подальше вдосконалення системи мотивації молодих спеціалістів потребує врахування не лише організаційних механізмів, але й глибинних психологічних процесів, що визначають трудову поведінку. У цьому контексті особливо важливо розглядати мотивацію як динамічну систему, яка змінюється під впливом досвіду, соціального середовища та індивідуальних особливостей особистості [23].

Одним із ключових напрямів оптимізації є розвиток мотиваційної зрілості працівників. Молоді спеціалісти часто перебувають на етапі формування власної системи цінностей і цілей, тому організації повинні створювати умови, які сприяють усвідомленню значущості праці, розвитку відповідальності та формуванню довгострокових орієнтацій. Це може досягатися через участь у проєктах, що мають реальний вплив, а також через залучення до процесів стратегічного планування.

Суттєвим аспектом є розвиток внутрішніх джерел мотивації. Замість орієнтації лише на зовнішні стимули організації повинні стимулювати інтерес до діяльності, прагнення до розвитку та самореалізації. Це передбачає створення умов, у яких працівник може відчувати задоволення від процесу роботи, бачити результати своєї діяльності та усвідомлювати власну цінність.

Важливим напрямом є також формування індивідуальних мотиваційних профілів. Кожен працівник має унікальну систему потреб і цінностей, тому універсальні підходи до мотивації часто є малоефективними. Використання індивідуального підходу дозволяє більш точно визначати фактори, які стимулюють конкретного працівника, і відповідно коригувати мотиваційну політику.

Окрему увагу слід приділити розвитку психологічного контракту між працівником і організацією. Це неформальна система очікувань, яка включає взаємні зобов'язання і уявлення про справедливість відносин. Порушення цього

контракту може призводити до зниження мотивації, тоді як його дотримання сприяє формуванню довіри і лояльності.

Суттєвим напрямом є також розвиток механізмів саморегуляції. Молоді спеціалісти повинні навчитися ставити цілі, планувати свою діяльність і контролювати результати. Організації можуть сприяти цьому через навчальні програми, коучинг і наставництво. Важливим аспектом є також впровадження принципів справедливості у системі управління. Сприйняття справедливості у розподілі ресурсів, оцінці результатів і прийнятті рішень є одним із ключових факторів мотивації. Несправедливість, навіть суб'єктивно сприйнята, може суттєво знижувати рівень залученості.

Окремим напрямом є розвиток мотивації через залучення до інноваційної діяльності. Можливість генерувати і реалізовувати нові ідеї, брати участь у творчих проєктах сприяє формуванню внутрішньої мотивації та підвищує інтерес до роботи. Суттєвим є також використання принципів гейміфікації. Включення елементів гри у робочі процеси дозволяє зробити діяльність більш цікавою, підвищити залученість і створити додаткові стимули для досягнення результатів.

Важливим напрямом є розвиток емоційного інтелекту як працівників, так і керівників. Здатність розуміти власні емоції та емоції інших сприяє покращенню комунікації, зниженню конфліктів і формуванню позитивного робочого середовища.

Окрему увагу слід приділити розвитку культури довіри. Довіра між працівниками і керівництвом створює основу для ефективної взаємодії, сприяє відкритості та підвищує мотивацію. Суттєвим напрямом є також розвиток організаційної ідентифікації. Коли працівник ототожнює себе з організацією, її цінностями і цілями, його мотивація значно зростає. Це може досягатися через формування сильної корпоративної культури.

Важливим аспектом є також управління очікуваннями. Чітке інформування працівників про умови роботи, перспективи розвитку і вимоги дозволяє уникнути розчарувань і підтримувати стабільний рівень мотивації.

Окремим напрямом є розвиток соціальної взаємодії. Спільні заходи, командні проєкти та неформальне спілкування сприяють формуванню позитивного клімату і підвищують мотивацію.

На сучасному етапі розвитку України питання мотивації персоналу набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал є одним із найскладніших і водночас найцінніших ресурсів підприємства. Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від продуктивності праці її співробітників, а створення належних умов та впровадження дієвих механізмів мотивації сприяють підвищенню їхньої залученості та результативності [2].

Суттєвим є також врахування життєвих етапів працівників. Потреби молодих спеціалістів можуть змінюватися з часом, тому мотиваційна система повинна бути гнучкою і адаптивною. Важливим є також розвиток культури відкритості до змін.

У сучасних умовах здатність адаптуватися до нових умов є ключовою, і мотивація відіграє важливу роль у цьому процесі. Окремо слід відзначити значення інтеграції особистісних і професійних цілей. Коли працівник бачить, що його особисті цілі можуть бути реалізовані через професійну діяльність, його мотивація значно зростає.

Таким чином, оптимізація системи мотивації молодих спеціалістів повинна базуватися на комплексному підході, який враховує як організаційні, так і психологічні аспекти. Вона передбачає створення умов для розвитку внутрішньої мотивації, підтримку працівників і формування сприятливого середовища.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації є одним із ключових факторів успіху організації. Вона забезпечує не лише високу продуктивність праці, але й сприяє професійному розвитку, самореалізації та формуванню стійкої залученості працівників.

ВИСНОВОК

Мотивація є однією з основних функцій управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень економічного розвитку підприємства. Успішна реалізація потенціалу організації можлива лише за умов ефективного стимулювання працівників. Водночас низький рівень мотивації може стати суттєвою перешкодою на шляху до досягнення високих показників продуктивності та прибутковості [16].

У результаті виконання дипломної роботи було здійснено комплексне, багаторівневе дослідження психологічних аспектів формування трудової мотивації у молодих спеціалістів, що дозволило отримати цілісне уявлення про сутність, структуру, динаміку та особливості цього явища в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

Проведене дослідження мало як теоретичну, так і практичну спрямованість, що забезпечило можливість не лише узагальнення наукових підходів, але й формування рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації у професійній діяльності.

У процесі теоретичного аналізу було встановлено, що трудова мотивація є складною, багатокомпонентною та ієрархічно організованою системою, яка включає потреби, мотиви, цінності, установки та цілі особистості. Вона виступає внутрішнім регулятором поведінки, який визначає спрямованість, інтенсивність і стійкість трудової діяльності. Особливістю мотивації є її динамічний характер, що проявляється у зміні структури мотивів залежно від етапу професійного розвитку, життєвого досвіду та зовнішніх умов.

Було з'ясовано, що ключову роль у формуванні ефективної трудової мотивації відіграє взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішня мотивація, яка базується на інтересі до діяльності, прагненні до самореалізації та розвитку, забезпечує довготривалу залученість і стійкість професійної активності. Зовнішня мотивація, що включає матеріальні стимули, соціальне визнання та умови праці, є важливою, особливо на початкових етапах кар'єри,

однак її ефективність значною мірою залежить від гармонійного поєднання з внутрішніми мотивами.

У ході дослідження було визначено, що молоді спеціалісти як соціально-професійна група мають специфічні характеристики, які суттєво впливають на формування їх мотиваційної сфери. До таких характеристик належать високий рівень освітнього потенціалу, прагнення до самореалізації, орієнтація на розвиток і швидке досягнення результатів, а також підвищена чутливість до соціального середовища та умов праці. Водночас для цієї групи характерні нестабільність мотиваційних установок, невизначеність професійної ідентичності та недостатній рівень практичного досвіду, що ускладнює процес формування стійкої мотивації.

Особливу увагу у роботі було приділено аналізу мотиваційної сфери молоді на початку професійної діяльності. Встановлено, що цей період характеризується високою динамічністю, суперечливістю та залежністю від процесу адаптації. Молоді спеціалісти перебувають у стані активного пошуку, що проявляється у зміні професійних інтересів, цінностей і цілей.

Важливим фактором є процес професійної адаптації, який визначає рівень задоволеності роботою, впевненість у власних силах і загальний рівень мотивації. У результаті дослідження було виявлено, що формування трудової мотивації ускладнюється рядом проблем і бар'єрів, які мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Серед них особливе місце займають невідповідність між очікуваннями молодих спеціалістів і реальними умовами праці, недостатній рівень практичної підготовки, складність адаптаційного періоду, недосконалість системи стимулювання, а також вплив соціально-економічних факторів.

Значну роль відіграють також психологічні бар'єри, зокрема невпевненість у власних силах, страх невдачі, низький рівень саморегуляції та емоційне виснаження. Було встановлено, що зазначені бар'єри мають комплексний характер і взаємодіють між собою, що ускладнює процес формування ефективної мотиваційної системи. Їх подолання потребує

системного підходу, який передбачає одночасне врахування індивідуальних, організаційних і соціальних факторів.

У роботі також було обґрунтовано, що трудова мотивація відіграє ключову роль у професійному розвитку особистості. Вона визначає рівень активності, спрямованість діяльності, здатність до саморозвитку, креативність і стійкість до труднощів. Мотивація виступає інтегруючим фактором, який об'єднує різні компоненти професійного розвитку і забезпечує їх ефективну взаємодію.

Особливе значення у роботі приділено визначенню шляхів оптимізації системи мотивації молодих спеціалістів в організаціях. Встановлено, що ефективна мотиваційна система повинна бути комплексною, гнучкою та адаптивною. Вона має включати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні особливості працівників, забезпечувати можливості для професійного розвитку та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Серед основних напрямів оптимізації мотивації було виділено: розвиток системи наставництва, впровадження індивідуальних програм розвитку, забезпечення регулярного зворотного зв'язку, створення умов для самореалізації, формування культури визнання та підтримки, а також використання сучасних технологій управління персоналом. Важливим є також забезпечення балансу між роботою та особистим життям, що сприяє збереженню мотивації та запобіганню професійному вигоранню.

Отримані результати підтверджують, що ефективна система мотивації є одним із ключових факторів успішного функціонування організації. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, розвитку професійних компетенцій та формуванню позитивного ставлення до роботи.

Таким чином, у ході виконання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети та вирішено всі визначені завдання. Проведене дослідження

дозволило не лише поглибити теоретичні уявлення про мотивацію праці, але й визначити практичні напрями її вдосконалення.

У перспективі подальших досліджень доцільним є вивчення впливу нових форм зайнятості, цифровізації та змін у соціальних цінностях на формування мотивації молодих спеціалістів, а також розробка інноваційних підходів до управління мотиваційною сферою у сучасних організаціях[11].

Проблему мотивації персоналу вчені відносять до однієї з центральних в управлінні персоналом. В даний час актуальність цієї теми постійно зростає у зв'язку з тим, що основним капіталом бізнесу стає персонал.

В умовах наростання наслідків пандемії, війною важливо заохочувати працівників не лише бути залученим у діяльність компанії, але й отримувати задоволення від роботи. Адже чим ефективніше працює персонал, тим якісніші послуги надаються, зростає якість виробництва і весь ланцюг від керівництва бізнесу до споживача буде ефективним.

Таким чином, актуальність наукової проблеми обумовлена необхідністю вдосконалення системи мотивації працівників, підвищення продуктивності та прибутку персоналу. Сьогодні в Україні зберігається проблема недостатності уваги до ролі людського фактору, зокрема, системи професійного розвитку кадрів не є орієнтованими на забезпечення високих та якісних результатів, не проводиться аналіз ефективності й змісту навчальних програм та курсів, відсутні національний та часто корпоративні стандарти з розвитку персоналу.

Обґрунтовано, що мотиваційний профіль молодих фахівців має ряд особливостей, що пов'язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і проявляється у цінностях розвитку.

Вище зазначене обумовлює актуальність пошуку шляхів удосконалення механізму професійного розвитку персоналу під час впровадження та функціонування систем якості діяльності підприємства та його мотивації до роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Березовська Л. І., Тангел А. А. Психологічні особливості кар'єри особистості. Вісник Національного університету оборони України : Збірник наукових праць. Київ : НУОУ, 2015. № 1(44). С. 21–27.
2. Богуш Л. Становлення кар'єри майбутнього фахівця з міжнародної інформації у процесі професійної підготовки. Молодь і ринок. 2018. № 2 (157). С. 117–122.
3. Борисенко О. М. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку індивіда. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 2. С. 23–32.
4. Василик А. В., Вандоляк А. В. Передумови та проблеми професійного самовизначення і планування кар'єри молоддю України. Соціально-трудова відносини: теорія та практика. 2018. С. 342–352.
5. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку і переривання кар'єри : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». Київ, 2019. 239 с.
6. Деліні М. Професійна «Я-концепція» як умова успішної кар'єри: емпіричний вимір. Нова парадигма. випуск 134. С. 94-108. Режим доступу : URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26528/Dielini>
7. Капіца В. Ф., Орлова О. І., Шурупова К. В. Професійна кар'єра успішного фахівця / Під заг. наук. ред. д.ф.н., проф. В. Ф. Капіци. Том 1. Монографія. Кривий Ріг : Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2013. 508 с.
8. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : Монографія. Київ, 2012. 200 с.
9. Коломієць Л. І., Шульга Г. Б. Діагностичні індикатори самоздійснення особистості. Теоретико-методологічні засади самоздійснення особистості в умовах трансформаційних змін : монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2021. С. 102–123.

10. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти // Галицький ек. вісник. – 2010. – №4 (29). – С. 106-115.
11. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290-294.
12. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.
13. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322 – VIII, поточна редакція від 24.12. 2023р. № 3294– IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.07.2024р.).
14. Конституція України: Закон України від 28.06.1996р. № 254к/96. – Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С.74.
15. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010...-/10.pdf (дата звернення: 22.08. 2024 р.).
16. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 343–347.
17. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник. / А.М. Колот.// – К.: КНЕУ, 2014. – 479с.
18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 345 с
19. Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2022. – Випуск 34. – С. 246-254.
20. Лопушняк Г. С. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник мотивації молоді. Вісник ЖДТУ. 2020. № 2 (92). С. 112–118.
21. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ.// – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
22. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 560 с

23. Ортікова Н. В. Чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості та визначення психодіагностичного інструментарію їх дослідження. Науковий журнал «Габітус». 2020. С. 249-255. Режим доступу : URL : http://habitus.od.ua/journals/2020/12_2020/part_2/45.pdf

24. Петрова І. Л. Проєктування систем мотивації в інноваційній економіці. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 4. С. 12–19.

Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2019. – Вип. 206. – С. 396-403.

25. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія / ред.: В. Т. Лозовецька. Київ, 2015. 279 с.

26. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.

27. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

28. Робоча сила Черкащини у 2021 році: статистичний збірник. – URL: https://ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2022/Prezent_rob_sula_21.pdf. (дата звернення: 18.08.2024 р.).

29. Семікіна М.В., Ішенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія./ М.В. Семікіна, Н.А. Ішенко.//–Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.

30. Семікіна М. В. Мотивація ефективної праці: інтелектуально-інноваційний контекст. Кропивницький : КОД, 2017. 216 с.

31. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.

32. Середня місячна заробітна плата за галузями. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2023/> (дата звернення: 18.08.2024 р.).

33. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : МАУП, 2008. – 496 с.
34. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій : навч.посіб. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
- 35.Стадник В. В. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2015. 464 с
36. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. – Київ : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.
37. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
38. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: дис. канд. психол. наук. Луганськ, 2002.
39. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
40. Управління людськими ресурсами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.htm> (дата звернення: 02.03.2023).
41. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент: навч. посіб.–К.: МАУП, 2007.–632
42. Федюнін С.А. Управління стратегічним розвитком підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 3 (30). – С.45-49.
43. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук – Київ: Абрис, 2002. – 742 с.
44. Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. / С.О. Цимбалюк. //– К.:КНЕУ, 2015.– 213с.
45. Шевченко Н. Ф., Швігл О. В. Аналіз поняття «кар'єра» в теоріях зарубіжних науковців. Організаційна психологія. Економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та УАОПП / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. 2017. № 4 (11). С. 105–

111. 14. Noe R.A., Noe A.W., Bahhuber J.A. An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 1990. Vol. 37. № 3. P. 340–356.
46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
47. Щокін Г.В. Менеджмент : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
48. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2018. – С. 131-134.
49. Pink Daniel H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2011. 256 p. (Можна знайти в українському перекладі: «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує»).
50. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th edition. Kogan Page, 2020. 776 p.
51. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025. [Deloitte](https://www.deloitte.com/global/genz). Глобальне дослідження пріоритетів молоді: ментальне здоров'я, баланс життя і роботи та соціальна відповідальність бізнесу.

ДОДАТКИ

Додаток А

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ
ЗАХОДІВ

1) впровадження системи додаткових відпусток у ТОВ «БАСТІОН БЦ»

Показник	2025 р .	Прогноз	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чисельність персоналу, осіб	18	20	+2	+11,1
Прийнято, осіб	5	4	-1	-20
Звільнено, осіб	4	2	-2	-50
Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,1	-0,12	-54,5
Витрати на додаткові відпустки	—	21150	21150	
Витрати на пошук і підбір персоналу, грн	15600	1600	-14000	-89,7
Разом витрат, грн	15600	22750	7150	45,8
Виручка, грн.	2728200	3157725	429525	15,7
Продуктивність праці, грн.	151567	157886,25	6319,25	4,2
Додатковий дохід за рахунок зростання продуктивності праці, грн.	—	429525	429525	
Економічний ефект, грн.	—	406775	406775	
Економічний ефект, %	—	14,9	14,9	

2) впровадження системи тренінгів, семінарів, курсів у ТОВ «БАСТІОН БЦ»

Показник	2025 р .	Прогноз	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Витрати на проведення програми тренінгів, семінарів, курсів	—	33000	33000	+100,0
Витрати на пошук і підбір персоналу, грн., всього	15600	1600	-14000	-89,7
Разом витрат	15600	34600		
Продуктивність праці, грн.	2728200	3157725	429525	15,7
Виручка, грн.	151567	157886,25	6319,25	4,2
Додатковий дохід за рахунок тренінгів, семінарів, курсів, грн.	—	257000	257000	—
Економічний ефект, грн.	—	222400	—	
Економічний ефект, %	—	8,2		

3) впровадження нової системи матеріального стимулювання у ТОВ «БАСТІОН БЦ»

Показники	2025 р .	Прогноз	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Витрати на впровадження, грн	–	7500	7500	+100,0
Разом витрат, грн.	–	7500	7500	+100,0
Продуктивність праці, грн.	23962,06	28713,83	4751,77	+19,8
Виручка, грн.	1485648	1780257,6	294609,6	+19,8
Додатковий дохід за рахунок нової системи матеріального стимулювання, грн.	–	294609,6	–	–
Економічний ефект, грн.	–	287109,6	–	+19,3

Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до успіху

Вам буде запропоновано 41 питання, на кожен з яких дайте відповідь "так" або "ні".

Тестовий матеріал (питання) опитувальника Елерса

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкласти на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.
15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті небагато речей важливіше грошей.
23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.
29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.

30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.
38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.
39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

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

і "ні" - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

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

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

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

Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.

Додаток В

Опитувальник
«Професійна затребуваність особистості»
Харитонova Е.В. Ясько Б.А.

Інструкція: Перед Вами знаходиться список висловлювань про особливості Вашого професійного статусу і бланк для відповідей. Заповніть графі у верхній частині бланка: вкажіть, дату народження, стать, освіта (включаючи і незавершене), посаду і місце роботи. Після цього переходите до читання висловлювань.

Послідовно, прочитавши кожне висловлювання, виберіть одну з чотирьох відповідей, яка, на Ваш погляд, найкращим образом відображає Вашу згоду / незгоду з ним: «Вірно», «Мабуть вірно», «Мабуть невірно», «Невірно». Поставте хрестик у відповідній графі на аркуші відповідей. Не пропускайте жодного висловлювання. Пам'ятайте, що не може бути хороших чи поганих відповідей, так як ця методика спрямована не на оцінку Ваших здібностей, а лише на виявлення Ваших індивідуальних особливостей.

Виконання: Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 4:

- 1 — «зовсім не згоден»
- 2 — «скоріше не згоден»
- 3 — «скоріше згоден»
- 4 — «повністю згоден»

Текст опитувальника ПВЛ

1. Я вважаю себе професіоналом у своїй справі.
2. Колеги часто звертаються до мене за порадою з професійних питань.
3. Мої професійні досягнення цінуються керівництвом.
4. Я відчуваю, що повністю реалізував свій професійний потенціал.
5. Моя робота приносить користь суспільству.
6. Я впевнений, що зможу знайти роботу за фахом у разі звільнення.
7. Мені здається, що мій професійний досвід застарів. (зворотне)
8. Я пишаюся приналежністю до своєї професійної спільноти.
9. Рівень моєї заробітної плати відповідає моїй кваліфікації.
10. Мої близькі пишаються моїми професійними успіхами.
11. Я постійно вдосконалюю свої знання та навички.
12. Часто я відчуваю, що мої зусилля на роботі нікому не потрібні. (зворотне)
13. Клієнти (або пацієнти/учні) задоволені результатами моєї праці.
14. Я маю авторитет серед колег.
15. Робота дозволяє мені виявляти свої здібності.
16. Я відчуваю себе «на своєму місці» у професії.
17. Мені складно конкурувати з молодими фахівцями. (зворотне)
18. Моя професія є престижною у суспільстві.
19. Я задоволений тим, як складається моя кар'єра.

20. Часто мої професійні пропозиції залишаються без уваги. (зворотне)
21. Мені цікаво вирішувати складні професійні завдання.
22. Я відчуваю психологічний дискомфорт, коли думаю про свою роботу. (зворотне)
23. Мої результати праці помітні оточуючим.
24. Я вважаю, що моя кваліфікація вища, ніж вимагає нинішня посада.
25. Робота дає мені відчуття впевненості у завтрашньому дні.
26. Я вважаю, що вибрав правильний професійний шлях.
27. Колеги вважають мене незамінним працівником.
28. Мені бракує знань для ефективного виконання роботи. (зворотне)
29. Я часто розповідаю друзям про свої професійні справи.
30. На роботі мене цінують як особистість, а не лише як функцію.
31. Я відчуваю, що переріс свою теперішню професійну роль.
32. Моя думка враховується при прийнятті важливих рішень у колективі.
33. Я не бачу перспектив подальшого професійного зростання. (зворотне)
34. Результати моєї праці дають мені підставу для самоповаги.
35. Я відчуваю підтримку з боку професійної спільноти.
36. Моя робота вимагає від мене постійної напруги сил.
37. Я впевнений у своїй професійній компетентності.
38. Мені здається, що я міг би досягти більшого в іншій професії. (зворотне)
39. Керівництво довіряє мені найвідповідальніші завдання.
40. Я отримую задоволення від процесу праці.
41. Соціальний статус моєї професії мене цілком влаштовує.
42. Я відчуваю затребуваність своїх знань і досвіду.
43. Моя професійна діяльність є сенсом мого життя.
44. Я відчуваю втому від виконання своїх професійних обов'язків. (зворотне)
45. Я планую і надалі працювати за цим фахом.
46. Рівень моєї професійної затребуваності вищий за середній.
47. Я відчуваю себе успішною людиною в професії.

Обробка результатів

Методика аналізує кілька шкал:

- Усвідомлення значущості результатів праці.
- Професійна компетентність.
- Професійний авторитет.
- Задоволеність реалізацією професійного потенціалу.
- Загальний рівень професійної затребуваності (ПВЛ).