

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**ДЕТЕРМІНАНТИ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ
ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Студентки 2-М курсу, 3 групи,
спеціальності 053

«Психологія»

спеціалізації «Психологія»

_____ *підпис
студента*

Ліченко Катерина

Ігорівна

Науковий керівник

канд. психол. наук,

доцент

_____ *підпис
керівника*

Миронець Сергій

Миколайович

Науковий консультант

канд. психол. наук,

доцент

_____ *підпис
консультанта*

Вербицька Людмила

Федорівна

Гарант освітньої програми

д-р психол. наук,

професор

_____ *підпис
керівника*

Корольчук Валентина

Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ДЕТЕРМІНАНТ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
..... Висновки до розділу I	21
РОЗДІЛ II ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	23
Висновки до розділу II	32
РОЗДІЛ III АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ АВТОРСЬКОЇ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ «УСПІХ – ЦЕ ЛЕГКО»	34
Висновки до розділу III	59
.....	
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах активної перебудови соціально-економічної дійсності до спеціалістів сфери торгівлі та послуг висувається вимога до безперервного професійного самовдосконалення та підвищення власної кваліфікації з метою підтримання власної релевантності щодо актуального суспільного запиту на фахівців здатних займати конкурентоспроможні позиції на перенасиченому ринку праці. Одним з домінуючих чинників, що визначає якісний вектор професійного саморозвитку та досягнення або недосягнення особистістю успіху є спрямованість її мотивації та мотиваційні диспозиції (потреби, мотиви, установки, цінності).

Емпіричні дослідження компонентів мотиваційної сфери на даний момент є одними з найчисленніших у психології, в процесі реалізації котрих задовольняється науковий інтерес вчених в руслі числа дисциплін таких як соціальна, педагогічна психологія, психологія праці, психодіагностика, менеджмент та ін.

У зв'язку зі спрямованістю на індивідуалізм відбувається трансформація застарілих уявлень про працівника, виключно як засобу для реалізації потреб і цілей підприємства (об'єкта діяльності), і тепер сприймається з точки зору його самобутності та позиції активного суб'єкта що має вплив на хід досягнення організацією успіху.

Саме цей факт породжує необхідність в дослідженнях, спрямованих на встановлення детермінант специфічних для формування напрямку мотивів досягнення к працівника та визначення суб'єктивних та об'єктивних критеріїв визнання професійної діяльності успішною (тобто такої, що відповідатиме стандартизованій оцінці, відповідно до предметних, індивідуальних або соціальних норм).

Подібні знання дадуть змогу визначити достовірний вектор розвитку кожного працівника в межах конкретної організації, а як результат прогнозувати можливі

шляхи і підібрати адекватні запиту засоби спрямованого формування його професіоналізму та задоволення прагнення до самореалізації.

Необхідність систематизації знань про специфіку феномену мотивації досягнення породило теоретично-методичний базис, до якого в свій час були включені розробки таких вчених як А. Леонтьєв, Г. Мюррей, Д. МакКлеланд, Дж. Аткинсон, К. Абульханова-Славська, Р. Стернберг, С. Занюк, М. Магомед-Емінов, Н. Конюхов, Т. Гордєєва, Т. Елерс, Х. Хекхаузен, Є. Ільїн, та ін. Опосередковано, мотивація досягнення розглядається в рамках низки концепцій: Б. Вайнера (атрибутивна теорія), Е. Скіннер (теорія сприймаемого контролю), К. Двек (соціокогнітивний підхід), М. Селігран (теорія вивченої безпорадності) та ін. Особливості мотиваційної сфери особистості працівника торгівлі в рамках економічної та організаційної психології досліджували Л. Карамушка, О. Креденцер, Н. Худякова.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в здійсненні теоретичного аналізу наукових підходів щодо мотивації працівників на досягнення успіху, визначенні детермінант і компонентів мотивації до успіху, розробці тренінгової програми та методичних рекомендації спрямованих на формування у працівників мотивації до успіху.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

1. *здійснити* теоретико-методологічний аналіз наукових підходів щодо формування мотивації працівників на досягнення успіху;
2. *обґрунтувати* психодіагностичний інструментарій і емпірично дослідити особливості мотивації успіху працівників торговельної організації;
3. *розробити* програму соціально-психологічного тренінгу щодо формування у працівників мотивації на досягнення успіху та підготувати методичні рекомендації для організаційних психологів і HR-спеціалістів підприємства щодо її практичного впровадження.

Об'єкт дослідження - формування детермінант мотивації особистості.

Предмет дослідження - детермінанти мотивації досягнення успіху працівників торговельної організації.

Організація та методи дослідження. Під час виконання роботи застосовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження:

- теоретичні: аналіз, осмислення і узагальнення матеріалів літературних джерел з проблеми дослідження;
- емпіричні: анкетування, тестування, метод експертного прогнозування, методика дослідження емоційного інтелекту (Н. Холла), методика діагностики мотивації на досягнення успіху і уникнення невдач (А.Реана), методика дослідження ціннісних орієнтацій (М.Рокіча);
- математичної обробки: факторний аналіз. Статистичну обробку отриманих даних проведено за допомогою комп'ютерної програми SPSS.

Дослідження здійснювалось на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Сав-Дистрибьюшн» (центральний офіс у м. Києві, Дорогожицька 1).

Надійність та вірогідність отриманих результатів забезпечено теоретичною обґрунтованістю та методологічним аналізом вихідних положень дослідження; відповідністю обраних методів визначеній меті, завданням та предмету дослідження; достатньою репрезентативністю вибірки; адекватним застосуванням методів математичної статистики.

Наукова новизна отриманих результатів. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень полягають у наступному: вперше створено і науково обґрунтовано структурні компоненти концептуальної моделі мотивації працівників торговельної організації; розроблено спрямовану на дослідження кадрового потенціалу організації авторську-експрес анкету на основі методу експертних оцінок та відповідно до її результатів запропоновано програму соціально-психологічного тренінгу «Успіх - це легко».

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування тренінгової програми створеної на базі концептуальної моделі мотиваційної сфери

працівника торговельного підприємства в практичній роботі організаційних психологів та HR-спеціалістів.

Структура дипломної роботи зумовлена її предметом, цілями і задачами дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел.

Повний обсяг дипломної роботи – 85 сторінок, основний обсяг – 61 сторінок. Робота містить 28 таблиць (на 26 сторінках), 8 рисунків (на 8 сторінках) та 9 додатків (на 18 сторінках).

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ДЕТЕРМІНАНТ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Трудова діяльність працівників торгівлі (котрі, в своїй сукупності, складають діяльнісний актив організації) за змістом та функціонально пов'язана з закупівлею, реалізацією, зберіганням товарів і наданням різного роду супутніх послуг в цілях задоволення потреб ринку, поєднуючи виконання посадових обов'язків та підтриманням контактів ділового характеру з клієнтським складом і співробітниками та забезпечується цілим комплексом особистісних характеристик: темпераменту, досвіду (знання, вміння, навички), специфічної будови когнітивної сфери (мислення, пам'ять, сприйняття, увага та відчуття) та спрямованості особистості - динамічної структури мотивів як вищої ланки еволюційного процесу реалізації психологічного вияву потреб.

У ході теоретичного і емпіричного аналізу проблеми мотивації досягнення успіху, ми спираємось на наступні поняття, дефініцію котрих вважаймо доцільним розглянути насамперед.

Потреба – це внутрішній стан дефіциту, що пов'язаний з почуттям незадоволеності через відсутність об'єктів необхідних для існування та розвитку; зумовлює активність предметно-суспільного характеру, тобто такого, що тісно пов'язаний з предметом або видом діяльності і призваний принести задоволення - на відміну від власної активності мотивації, яка відрізняється глибоким ступенем усвідомлення і перетворюється в форму «опредмеченої» та конкретизованої потреби – мотиву [11].

Мотив (від лат. «motus»– рух, з англ. «motive» - спонука) розглядається як відносно стійкі прояви, утворення та властивості (атрибути) особистості; спонукання задовольнити актуальні потреби, котрі лягають в основу різнохарактерної діяльності

і являються складовими мотивації особистості. Виявляються у формі матеріального або ідеального (нереального) об'єкту чи предмету, що спонукає та направляє на себе діяльність чи поведінку та власне заради якого вона реалізується [17]; виконує функцію спонукальну, смислоформуючу та структуруючу; кількісно (сила прояву: сильний-слабкий) та якісно (внутрішній-зовнішній).

Мотивація виявляється у вигляді спонукання до здійснення певної діяльності з приналежною їй спрямованістю, інтенсивністю та завзятістю, котрі забезпечують стійкість поведінки суб'єкта [11; 24]; включає в себе потреби та їх суб'єктивне відображення (драйви) – основу активності, що сформувались в систему мотивів, засоби задоволення потреб (мотиви, цілі, стимули), емоції (суб'єктивні переживання) та сукупність динамічних (мінливих) мотиваційних чинників: внутрішніх (особистісних) і зовнішніх (ситуаційних), котрі в свої сукупності формують фон актуальної мотивації.

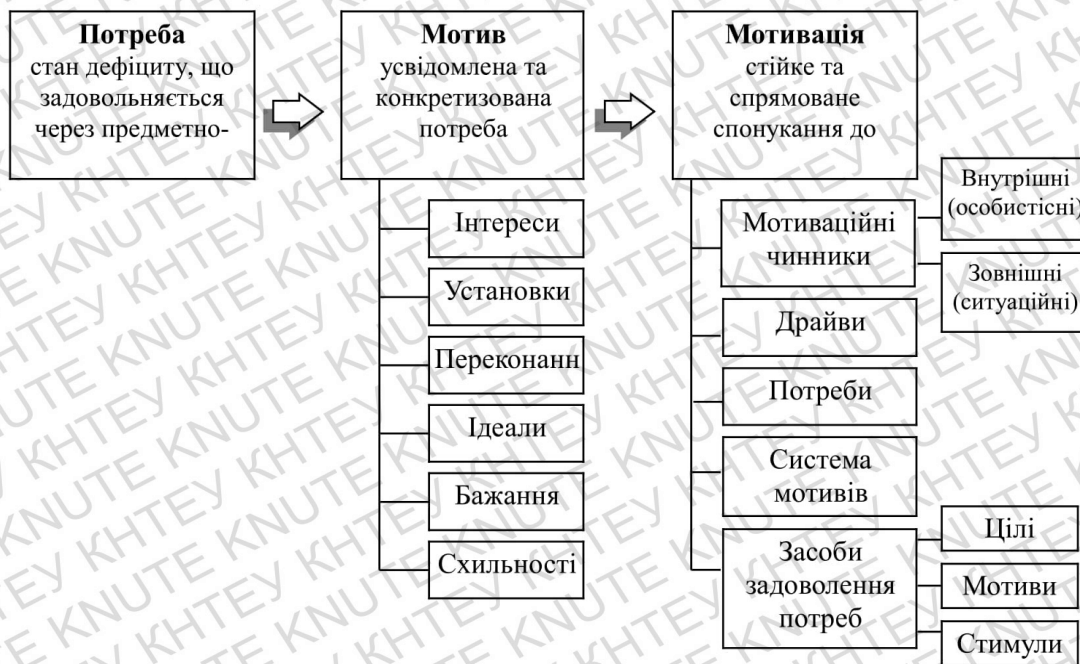


Рис. 1.1 Ієрархія мотиваційної структури особистості

Усвідомлені мотиви, як внутрішні спонуки, проявляються у основних формах: інтересів – емоційно забарвлений вияв пізнавальних потреб, переконань – потреба

діяти відповідно до своєї внутрішньої позиції, поглядів, установок та світогляду та прагнень – потреба, що досягається вольовими зусиллями (потяги або бажання).

В сукупності стійкі мотиви формують мотиваційну сферу – певно структуровану ієрархію, що виражає спрямованість особистості та знаходить вияв у всіх прикладних сферах життя: саморозвиток, робота та кар'єра, родина, здоров'я, взаємовідносини з соціумом, фінанси, відпочинок та інтереси.

Саме мотивація особистості відповідає за активізацію, послідовність, стійкість поведінки та діяльності спрямованої на підтримання прагнення досягати цілей (успіху) і набуття професійної майстерності, котра лежить в основі успішної фахової діяльності – починаючи від етапу вибору професії, профільного навчання - до моменту включення та протікання безпосередньої трудової діяльності.

Подібний ланцюг професійного становлення поступово та логічно протікає з почерговим домінуванням наступних мотивів, що в кінцевому результаті і визначає перевагу до певної професії: а) трудової діяльності (спонукання суспільного характеру, матеріальне збагачення, задоволення потреби в самореалізації, самовираженні та самоактуалізації), б) вибору професії, в) вибору місця роботи (оцінка зовнішньої ситуації, власних здібностей, відповідність змісту роботи інтересам) [13].

Незалежно від змісту виконуваних працівником обов'язків, спільним критерієм оцінки його продуктивності виступатиме поняття «успішності» або «успіху» - позитивний результат діяльності суб'єкта з досягнення значимих для нього цілей, що виступають формою самореалізації суб'єкта, забезпечують його саморозвиток (С. Ефремова); вдале виконання (досягнення) поставленої перед ним цілі – запланованого результату поведінки (діяльності), суб'єктивне бачення, прагнення в основі якого лежить відповідний мотив (або їх сукупність).

Успішність певної діяльності об'єктивно буде визначатись лише за умови одночасного поєднання та реалізації трьох чинників: силою мотивації (прагненням

досягати високих результатів та успіху) - високою цілеспрямованістю та наполегливістю, наявністю в ціннісній системі людини мотивів досягнення (активності, цінності орієнтації на майбутнє), а також освоєнням необхідних знань, здібності та навичок. Зростаюча кількість мотивів та активності корелює з зусиллями що спрямовуються індивідом в діяльності [11] – високовмотивовані особистості схильні більше працювати, і, відповідно досягають більших успіхів в діяльності.

Таким чином, основними складовими успіху будуть виступати: а) здібності, знання та компетенція, б) мотивація досягнення, в) ситуаційні фактори. Визначивши рівень мотивації, можливо спрогнозувати перспективу досягнення чи недосягнення особистістю звершень на професійному поприщі [11].

Мотивація на досягнення, будучи інтегральним утворенням ціннісно-мотиваційної сфери, органічно впливає з динамічної системи ціннісних орієнтацій особистості, де цінності виступають в якості основного джерела мотивації, формуючи критерії до оцінки та самооцінки.

Вміння адекватно оцінити власні можливості та потенціал (віра в себе як професіонала, впевненість в собі), нарівні з навичками самоусвідомлення та самоконтролю, виступають підґрунтям до розвитку «емоційного інтелекту» - здатності розуміти власні емоції та керувати поведінкою, котрий забезпечує продуктивність особистості та засвоєння нею цілого ряду вмінь та навичок, таких як асертивність, емпатійність, стресостійкість, мобільність, комунікативність, тайм-менеджмент та вміння до самопрезентації. Відповідно, емоційний інтелект є однією з компетенцій, що забезпечують вдале виконання діяльності та формування в неї мотивації орієнтованої на досягнення успіху.

Г. Мюррей, розробляючи теорію про вітальні і психогенні потреби, вперше визначає її як «потребу досягнення» - нарівні з іншими потребами розвитку особистості (домінування, знаходження престижу, успіхи, піднесення та розвиток особистості) ініціюючи дослідження представників різних культурних середовищ. Пізніше, в першій половині XIX ст. в літературний обіг вводиться нове на той час

поняття «мотивації досягнення», який Д. Мак-Клелланд активно вивчає за допомогою спеціально модифікованої Г. Мюреем варіації ТАТ (Тест тематичної апперцепції) – серії тематичних зображень спрямованих на інтерпретацію наданими досліджуваними понять, висловів, суджень, щодо вказаної ситуації, та пізніше представляє власну діагностичну розробку «Методику діагностики мотивації досягнення». Подібна мотивація ним описується як «змагання з установленими критеріями найвищої якості» [41, с. 3] - діяльність особистості, зумовлена її високою мотивацією досягнути високого результату, керується наявністю порівняльних критеріїв і певною зовнішньою оцінкою, стимулюючи суперництво, що знаходить вираження як у суспільному, так і особистісному житті.

Дж. Аткинсон [8] в своїх наукових роботах описує її в рамках теорії «очікуваної цінності» де поєднуються важливість для суб'єкта даного результату і суб'єктивна досяжність; мотивація, на його думку, приймає два основних напрямлення «прагнення успіху» та «уникнення невдачі»; підтверджуючи взаємозв'язок мотивації досягнення з очікуваннями та цінностями.

Описуючи в своїй теорії мотивацію досягнення, Х. Хекхаузен [41, с. 23], визначає її як характеристику, пов'язану з вибором специфічного виду поведінки для взаємодії з середовищем - спрямованого намагання зберегти високий рівень здібностей до виконання певної діяльності максимально якісно, продуктивно, з орієнтацією на досягнення поставлену на початку ціль.

Одними з важливих характеристик мотивації досягнення що визначають її вектор спрямування є суб'єктивна значимість виконуваної діяльності для конкретного індивіда – якщо діяльність, виступає як органічне продовження нереалізованих базових потреб індивіда або невротичного особистісного розвитку, індивідуальні суб'єктивні уявлення про складність задачі та вірогідність успіху (рівень домагань), схильність до адекватної самооцінки та приписування відповідальності за потенційні успіх або невдачу (локус контролю).

В працях вітчизняних вчених «мотивація досягнення» почала фігурувати в другій половині ХХ ст., так Т. Гордєєва [8, с. 248-259] трактувала дане поняття як діяльність спрямовану на цілеспрямовану зміну себе та інших, відносин та суб'єктів оточуючого світу, рушійною силою якої виступає прагнення до прогресу. Займаючись систематизацією зарубіжних та власних теоретичних напрацювань щодо даного феномену, вона сформувала наступну інтегративну модель мотивації досягнення, що описує супутні їй конструкти і психологічні феномени, складається з п'яти блоків, що проявляються в специфічних характеристиках обраних особистістю цілей, його інтересу та рівні зусиль та виділеного на діяльність часу, характеру реагування на складнощі в ході роботи:

1. Мотиваційно-регуляційний блок, що відповідає за формування домінуючих мотивів діяльності.
2. Ціннісно-цільовий блок – включає в себе систему мотивів і цінностей особистості, які детермінують постановку цілей: вміння визначати пріоритети та концентруватись на задачі.
3. Іntenціональний блок – планування реалізації в діяльності намірів та цілей.
4. Блок «реакція на невдачу» - індивідуальні реакції на складнощі чи невдачі що виникають в ході діяльності: когнітивні, емоційні і поведінкові. Люди з більш розвинутою мотивацією досягнення більш схильні до адаптивних способів переборювання труднощів.
5. Блок «зусилля» - реалізація в діяльності планів та намірів: змістові характеристики особистості та динамічні (інтерсивність та пролонгованість зусиль).

Для опису мотивації досягнення застосовують критерій «успішності» - котрий, відповідаючи певним стандартам оцінки, може бути зіставлений з іншими результатами рівнозначними критеріям «краще-гірше»: загальними або специфічними, але завжди протилежними один одному в своїй полярності (пр. пари успіх-невдача, добре-погано).

Фактично, будь-яка спрямована на досягнення діяльність може бути реалізована у двох тенденціях: «досягненні успіху» та «запобіганні (або страху) невдачі», і пов'язаними з ними мотивами: мотив досягнення успіху – стійкий атрибут особистості, намагання добитися високих результатів у діяльності чи спілкуванні; мотив уникнення невдач – пов'язане з оцінкою результатів її діяльності іншими людьми.

Проте, слід враховувати, що нарівні з іншими мотивами, мотивація досягнення за своєю суттю є динамічною і залежить від предмету діяльності та конкретних обставин.

Існувало дві полярні думки щодо взаємовідношення даних тенденцій: а) вони взаємо виключають одна одну (Дж. Аткинсон), б) взаємно співіснують - в результаті аналізу індивідом ситуації відбувається переважання того чи іншого полюсу.

Критерії «досягнення-провалу», можуть проявлятися у трьох основних напрямках: а) орієнтовані на задачу (пр. рівень досягнення поставленої цілі) з відповідним переважанням орієнтації на «успіх-невдачу», б) особистісно орієнтовані (пр. співвідношення з минулими власними досягненнями), в) зовнішньо орієнтовані (пр. ситуація конкуренції) [41, с. 24].

Проте, слід зазначити, що подібні критерії не є ультимативними і універсальними для кожної окремої особистості – в процесі самої діяльності чи виконання певного завдання, за умови якщо взаємодія зберігається достатньо довгий проміжок часу, залежно від досягнутих нею успіхів і ступені суб'єктивної задоволеності результатом, точка «успішності-неуспішності» може диференціюватись [19].

Г. Мюррей зазначає, що основною відмінністю «потреби досягнення» від інших потреб є часова пролонгованість – вона виступає як послідовна «серія актів (дій)», упорядкована діяльність, спрямована на постійну реалізацію «субцілей» - котрі в цілому задовольняють одну загальну. Саме це виливається в одну з основних

характеристик високовмотивованої людини – схильності до постановки віддалених цілей і збереження прагнення до їх реалізації протягом значного часу.

Аналіз літературних джерел показав [3; 8; 11; 13; 36; 39; 41], що в ході численних досліджень, науковцями було виявлено низку закономірностей пов'язаних з мотивацією досягнення:

1. Зв'язок з соціокультурними та віковими нормами.

В світогляд особистості, що динамічно модифікується протягом усієї життєдіяльності, включена орієнтація на досягнення, котра різниться залежно від соціокультурних і вікових норм, що виступають як набір предикторів які зумовлюють і накладають очікування певної поведінки – моральні стимули. Так у своїх дослідженнях, Д. Мак-Клелланд та М. Вебер, аналізуючи різноманітні культури, дійшли до висновків, що країнах, де домінуючою сферою життя є робота, політичний устрій заохочує свободу слова, в родині батьки схильні в дітях самостійність, ініціативність - розвиток економіки є набагато вищим ніж в місцях, де домінує культ сім'ї та традицій.

2. Переважає в ситуаціях навчальної та професійної діяльності.

На даний момент індустріального розвитку суспільства, ситуації пов'язані з мотивацією досягнення переважають в діяльності навчальній та професійній (трудої), так як вони безпосереднім чином ініціюють пізнавальну і професійну активність особистості. Л. Джуелл, доповнює, що мотивація досягнення в контексті трудової діяльності реалізується шляхом відчуття та оцінки особистістю переваг, пов'язаних з досягненнями.

3. Проявляється в умовах, що потенційно сприяють саморозвитку особистості.

До тих пір, доки діяльність не ляже у площину індивідуального розвитку, де можливий потенціал удосконалення, мотивація досягнення не знаходить засобів до прояву. Відповідно, діяльність не може залишатися орієнтованою на досягнення, якщо особистість нею оволоділа в досконалості. В перспективі, в силу потенційної новизни, будь-яка діяльність може стати основою для прояву мотиву досягнення.

4. Прояв мотивації досягнення в тій чи іншій ситуації залежить від складності завдання.

Рівень складності завдання пов'язаний з особистісними критеріями успішності власних досягнень та впливає з суб'єктивного переживання досягнення: залежно від цього, в одному випадку, завдання середнього і складного рівнів виступатимуть «викликом» для особистості та розцінюватимуться як потенційно успішні, а виконання занадто простих завдань не розглядатиметься ні як успіх або невдача, з відсутнім почуттям власної нездатності та некомпетентності.

Навіть якщо зовнішні умови середовища залишаються стабільними, за умови якщо досягнення мети перестає представляти проблематичність, з кожною спробою стає все простіше його виконувати або взагалі поставлена ціль не об'єктивно досяжною, то стимул до досягнення поступово зменшується, а потім і зовсім нівелюється.

Також в цьому випадку, важливим є вибір адекватного завданню оптимуму мотивації – для більш складних є низька мотивація, тому що так нівелюється ризик перемотивації - виникнення небажаних емоцій: стресу, хвилювання та перенапруження, що порушує організацію діяльності; для легких завдань відповідно оптимальною є висока (у відповідності з законом Еркса-Додсона).

5. Переважання мотиву спрямованості на успіх над мотивом уникнення невдачі впливає на якість виконання поставлених завдань.

Вмотивовані на успіх люди при постановці мети враховуватимуть можливість успіху більше, їх віра в свої здібності досягти бажаного результату; оцінюючи свій рівень досягнень в порівнянні із загальним фоном, завідомо очікуючи успіху; вмотивовані на невдачу – вбачатимуть в потенційній діяльності таку, що, на їх точку зору, має більше шансів на провал, тому можуть заздалегідь відмовитись від її реалізації [41].

Залежно від виду діяльності та рівня домагань особистості, орієнтованість на успіх чи невдачу може варіюватись: орієнтація на успіх передбачає

високошвидкісний, зосереджений процес вирішення задачі, установка на невдачу сприяє готовності вступати в конфлікти (засновані на досвіді невдачі – реальному або уявному), виникненню емоційного напруження, блокування - тим самим самотійно ускладнюючи власну діяльність.

6. Високовмотивовані люди надають більшого значення успішності, в той час як низковмотивовані – престижу, тобто тому, як вони оцінюються оточуючими базуються на відомостях про досягнення першого [41, с. 23].

7. Характер соціокультурного середовища, в якому розвивається особистість, прямим чином корелює з розвитком в неї мотивації на досягнення.

Дж. Мартір, експериментально вивів, що в умовах, коли досліджуваним доводилось виконувати завдання в умовах «спонукаючих до дії», де на них покладені приховані очікування на успіх (пр. тестування), у частини людей, для яких мотивація на досягнення не виступала як інтегрована в особистісну структуру характеристика, вона набувала лише епізодичного характеру. З цього випливає, що гіпотетично, працівник перед котрим, наприклад, вищим керівництвом покладається одноразова ціль підготувати звіт, який не знаходиться в межах компетенції першого, мотивація на його якісне виконання не буде виступати як пряма «проекція» його ціннісної сфери, а лише як прагнення виправдати сподівання авторитетних фігур – вона буде виступати як вторинна, інструментальна, система глибинних мотивів, пр. потреба в прийнятті. Також не проявляється в зв'язку з діяльністю, яка заохочується матеріально [41, с. 137].

8. Негативні реакції з боку оточуючих можуть посприяти зниженню прагнення до успіху.

В такому випадку, в наслідок заздрощів чи агресії з боку оточуючих, в особистості може виникнути уявлення про наявність загрози (реальної або уявної) її «Я-концепції» та цінностям, яку вона намагається уникнути відмовою від реалізації обраних цілей.

9. Рівень складності завдання впливає на задоволення результатом діяльності.

Складності, що виникають у поступовому русі вирішення певних задач, можуть виконувати стимулюючу функцію, формуючи почуття «виклику», яке при позитивному вирішенні задачі приносить радість успіху; так само у випадку занадто швидкого і досягнення цілі без понадмірних зусиль – виникають фрустрації та почуття розчарування.

Можливий випадок, коли особистістю відбувається неадекватна оцінка умов поставленої задачі та неможливість проаналізувати ризики та обрати оптимальну ситуації програму дій та розподілити власні сили, що також призводить до невдачі та відповідних деструктивних реакцій: заниження самооцінки, формування почуття безпомічності, неповноцінності, невпевненості у власних діях, самообвинувачення, заниження рівню домагань.

Мотивація досягнення об'єктивно (зі сторони споглядача, пр. менеджера по персоналу, керівника) та суб'єктивно буде сприйматись такою, лише за випадку одночасної реалізації низки наступних умов, котрі за сумісництвом будуть виступати її складовими [41]:

- а) діяльність повинна залишати після себе реальний (такий, що можливо посягнути) результат;
- б) результат діяльності повинен оцінюватися якісно чи кількісно;
- в) вимоги до оцінюваної діяльності повинні бути адекватними, тобто щоб діяльність могла завершитися успіхом;
- г) діяльність повинна бути бажаною для суб'єкта і її результат повинен бути отриманий ним самим.

Високу мотивацію досягнення забезпечують такі особистісні характеристики як рівень домагань – визначає складність мети, яку перед собою ставить людина; локус контролю (інтернальний на протизагу екстернальному) – направленість на приписування «успіху-невдачі» зовнішнім або внутрішнім умовам; відчуття особистісної причинності – відчуття того, що людина сама є причиною та джерелом власної поведінки; домінування прагнення до успіху над мотивом уникнення невдач;

низький рівень конформізму і сміливість як риса характеру, схильність до ризику [29].

Силу мотивації досягнення визначає так звана «потенційна мотивація» - тенденція сприймати оточуючий світ та певний тип життєвих ситуацій з позиції змагання, що керується визначеними критеріями успішності [41].

Таким чином, силу мотивації досягнення у будь-якій діяльності визначають такі фактори як:

а) значущість досягнення успіху – наявність особистої зацікавленості у реалізації виконуваного завдання, його відповідність інтересам, установкам, цінностям індивіда;

б) надія на успіх;

в) суб'єктивна ймовірність досягнення успіху (шанси на успіх).

В випадку переважання тенденції до «досягнення», на противагу «уникання», наявність високої вмотивованості працівника корелюватиме з прагненням до безпомилкового, ефективного виконання власних обов'язків, бажанням досягати високих результатів (успіхів), бажання приймати участь в реалізації складних та нестандартних задач, прагнення вдосконалювати свою професійну майстерність і самоудосконалювати себе як особистість.

На початковому етапі експериментальних досліджень мотиваційної сфери основним діагностичним інструментом прогнозування успіху в різних видах діяльності (як навчальної, так і професійної) виступали тести інтелекту (Р. Стенберг), проте з часом, доцільність даних досліджень була спростована в міру обмеженості можливості якісного прогнозування суттєво за цим показником. Доведено, що мотивація досягнення не має прямої кореляції з інтелектуальними здібностями - при подібних умовах функціонування (пр. спільне робоче середовище) вона стане ключовим джерелом відмінностей в досягненні успіху між окремими людьми – де діапазон мотивації буде значно ширше, аніж діапазон здібностей, так як

володіння котрими не гарантує їх автоматичне і успішне використання при виконанні трудових задач.

У індивіда, що використовує трудове середовище, як засіб самореалізації, мотивація спрямована на задоволення потреб та цілей особистісних (суб'єктивних) - є стійкою та несе позитивну конотацію, проте з іншого боку зовнішні вимоги (об'єктивні) – цілі конкретного підприємства, норми чи задачі поставлені керівником, можуть сприйматись як негативне и відторгатись. Останні цілі мають змогу перейти у категорію індивідуальних, лише за випадку, якщо вони резонують з потребами особистості, її ціннісною ієрархією або будуть вбачатись як засіб задоволення певних потреб особистості (до пр. як можливість до самоствердження), де працівник з пасивної ролі підлеглого перейде до ролі активного діяча, що зумовлює включеності суб'єкта в діяльність.

С. Пакуліна виділяє дві основні групи мотивів досягнення успіху: а) екстерналізований успіх (зовнішня мотивація): успіх-вдача, успіх-матеріальний рівень, успіх-визнання, успіх-влада; б) інтерналізований (внутрішній): успіх-результат, успіх-покликання, особистісний успіх та успіх-подолання.

Мотивація досягнення, будучи за своєю направленістю внутрішньою, з точки зору керівництва підприємства повинна постійно підтримуватись і стимулюватись зовнішніми матеріальними та нематеріальними засобами мотивації персоналу, утриманням системи відносин з постійно сталим балансом позитивного санкціонування за успіхи та підтримку у випадку невдач.

Мотивація трудової діяльності формується на основі факту полівмотивованості – такої, що детермінується одразу кількома мотивами.

Згідно з теорією Ф. Герцберга [36], виділено дві групи мотиваційних чинників:

А) гігієнічні, такі як робоче оточення, забезпечення безпеки праці, позитивний морально-психологічний клімат в колективі, відносини з керівництвом і методи управління, інформованість працівників про актуальний стан справ в організації, продумана соціальна політика, заробітня плата і премії;

Б) стимулюючі: перспективи професійного зростання, просування по кар'єрних сходах, визнання заслуг та досягнень в трудовій діяльності керівництвом і колегами, усвідомлення успішності власної трудової діяльності, професійний ріст, творчий характер змісту праці та його відповідність інтересам, схильностям працівника, помірна силам працівника відповідальність (зовнішня і внутрішня) за результат дорученої справи.

Таким чином, основними мотиваційними комплексами, що спонукають людину в процесі трудової діяльності у сфері торгівлі є мотиви: а) набуття – зумовлені бажанням накопичення матеріальних благ; б) задоволення – вибір виду діяльності, що забезпечує отримання позитивних емоцій від процесу праці та його результатів; в) безпеки – спрямованість на діяльність вільну від санкцій та покарань з боку керівництва; г) підпорядкування – підтримання відповідності діяльності груповим і соціальним нормам, рольовим очікуванням; д) енергозбереження – бажання знизити енергозатрати на виконання трудових задач в поєднанні з підвищенням ефективності їх реалізації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

В результаті теоретико-методологічного аналізу наукових підходів щодо формування мотивації на досягнення успіху можливо узагальнити, що:

1. У вітчизняних (С. Ефремова, Т. Гордєєва, С. Пакуліна та ін.) та зарубіжних (Г. Мюррей, Д. Мак-Клелланд, Дж. Аткинсон, Х. Хекхаузен, М. Вебер та ін.) джерелах мотивація досягнення трактується як зовнішня форма активності; один з різновидів мотивації діяльності; інтегрованих в одне когнітивних та афективних процесів; динамічна характеристика ціннісно-мотиваційної сфери особистості, що відображає актуальні потреби індивіда та залежить від предмету діяльності та конкретних обставин; спрямована зберегти високий рівень здібностей до виконання певної діяльності максимально якісно та продуктивно; виявляється у прагненні до

однієї з двох полярних тенденцій: «досягнення успіху» – стійкого атрибуту особистості, намагання добитися високих результатів у діяльності чи спілкуванні та «уникнення невдач» – пов'язаного з очікуваною оцінкою результатів діяльності іншими людьми. Основною відмінністю «потреби досягнення» від інших потреб є часова пролонгованість – спрямована на постійну реалізацію «субцілей».

2. Мотивація досягнення керується результатом синтезу критеріїв оцінки та самооцінки діяльності, аналізу відповідності фактору «успішності» - вдалого виконання (досягнення) поставленої перед ним цілі (результатів) та забезпечується одночасною дією трьох основних чинників: а) силою мотивації, б) наявністю мотивів досягнення в ціннісно-мотиваційній сфері особистості, в) освоєння необхідних ЗУН (знань, умінь, навичок). Складовими успіху виступають: а) здібності, знання та компетенція, б) мотивація досягнення, в) ситуаційні фактори. Мотиви досягнення успіху поділяються на дві основні групи: екстерналізований успіх (успіх-вдача, успіх-матеріальний рівень, успіх-визнання, успіх-влада) та інтерналізований (успіх-результат, успіх-покликання, особистісний успіх та успіх-подолання).

3. Спрямування і характер мотивації досягнення визначають такі особистісні характеристики як: значущість досягнення успіху - наявність фактору суб'єктивної значимості виконуваної діяльності для конкретного індивіда; суб'єктивна ймовірність шанси на успіх - індивідуальні суб'єктивні уявлення про складність задачі та вірогідність успіху (рівень домагань); надія на успіх; схильність до адекватної самооцінки та приписування відповідальності за потенційні успіх або невдачу (локус контролю), відчуття особистісної причинності, домінування прагнення до успіху над мотивом уникнення невдач; низький рівень конформізму і сміливість як риса характеру, схильність до ризику.

4. З мотивацією досягнення успіху пов'язана низка закономірностей: а) ситуації пов'язані з мотивацією досягнення переважають в діяльності навчальній та професійній (трудовій); б) проявляється в умовах, що потенційно сприяють

саморозвитку особистості; в) прояв мотивації досягнення в тій чи іншій ситуації залежить від складності завдання; г) рівень складності завдання впливає на задоволення результатом діяльності; д) переважання мотиву спрямованості на успіх над мотивом уникнення невдачі впливає на якість виконання поставлених завдань; е) високовмотивовані люди надають більшого значення успішності, в той час як низковмотивовані – престижу; є) характер соціокультурного середовища, в якому розвивається особистість, соціокультурні та вікові норми, прямим чином корелюють з розвитком в неї мотивації на досягнення; ж) негативні реакції з боку оточуючих можуть посприяти зниженню прагнення до успіху.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

В *першому розділі* було здійснено теоретико-методологічний аналіз наукових підходів щодо проблеми мотивації досягнення, визначено детермінанти і компоненти мотивації досягнення успіху. В *другому розділі* обґрунтовується методичний інструментарій та організаційні засади емпіричного дослідження особливостей мотивації успіху працівників торговельної організації.

Мета дослідження: встановити детермінанти мотивації досягнення успіху працівниками торговельної організації.

На початку дослідження були поставлені наступні *завдання*:

1. Сформувати методичний інструментарій спрямований на дослідження мотиваційної сфери особистості: емоційно-вольової та мотиваційної складових, особливостей ціннісних орієнтацій працівника, розробити анкету для вивчення типових для кадрового складу даного підприємства потреб та мотивів трудової діяльності.

2. Емпірично дослідити мотивацію досягнення працівника торгівлі, в результаті кількісного та якісного аналізу результатів зробити висновок про типові для працівників торговельної сфери детермінанти мотивації на успіх та на їх підставі розробити тренінгову програму формування у працівників мотиваційної тенденції на досягнення успіху.

Згідно з встановленою на початку роботи метою та завданнями, отриманими в ході теоретичного аналізу детермінант успіху результатами, нами було розроблено авторську концептуальну модель дослідження мотиваційної сфери працівника торговельного підприємства (рис.2.1), що зумовлює змістовно-сміслову цілісність даного дослідження.

Модель регламентує чотири основні етапи дослідження, передбачає короткий огляд теоретико-методологічних засад, методичну структуру, виділяє чотири компоненти мотивації досягнення та описує шляхи впровадження результатів емпіричного дослідження у практику.

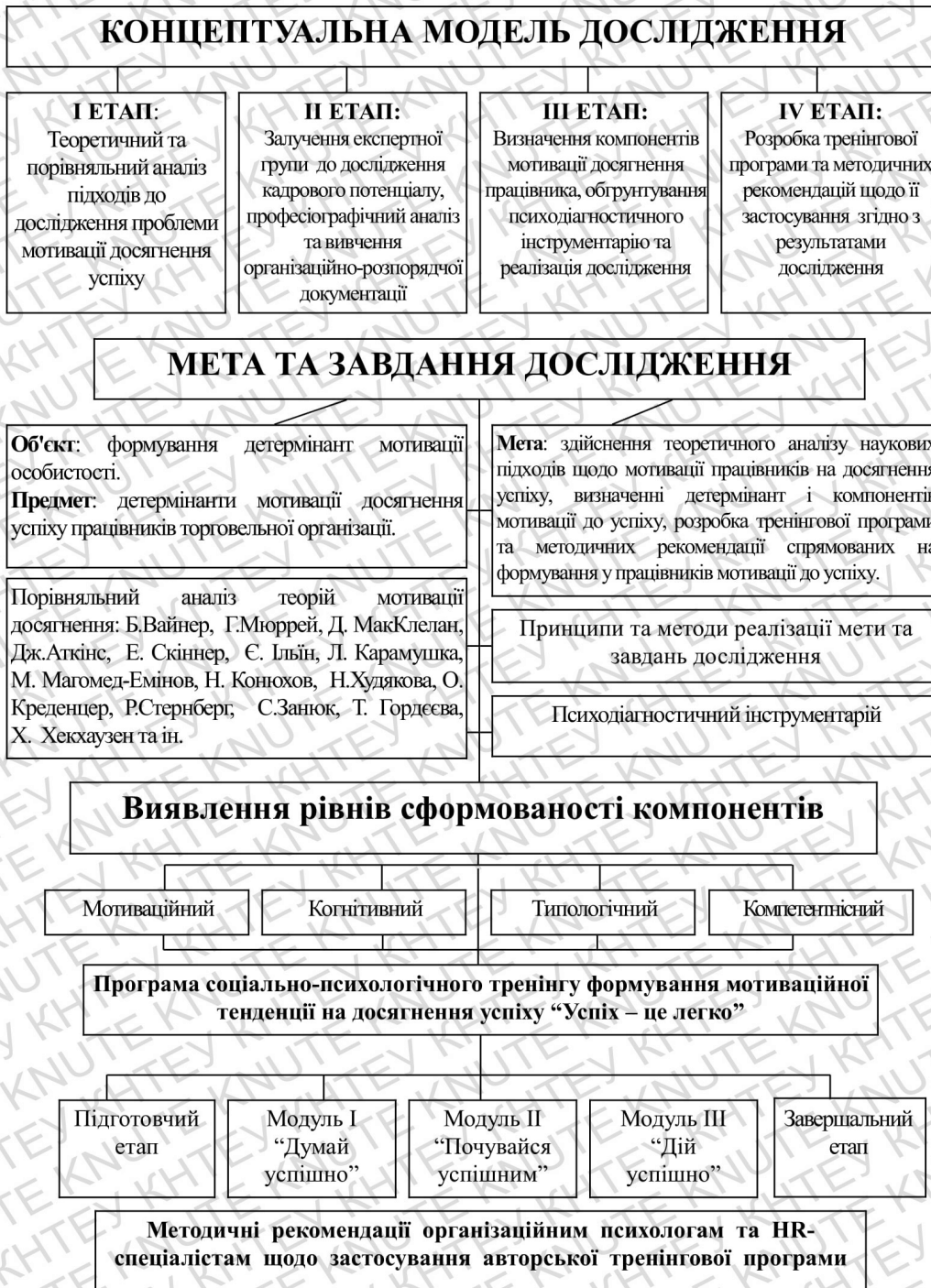


Рис. 2.1 Концептуальна модель дослідження мотиваційної сфери працівника торговельного підприємства

Відповідно до зазначених в змістовній моделі етапів дослідження було виділено ряд завдань, продемонстрованих в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні завдання за етапами дослідження

№ з/п	Етапи та завдання дослідження	N
I.	1. Узагальнити основні теоретико-методологічні підходи щодо сутності детермінант мотивації досягнення. 2. Сформувати експертну групу та розробити концептуальну модель дослідження мотиваційної сфери працівників торгівлі.	–
II.	3.Визначити типові для працівників даної торговельної організації професійно-ділові якості (ПДЯ) та компоненти мотивації до досягнення.	n = 5
III.	4. Обґрунтувати методичний інструментарій дослідження мотиваційної сфери особистості працівника торгівлі. 5. Реалізувати емпіричну складову наукового дослідження згідно з програмою та планом.	n = 74
IV.	6. Виявити наявний стан розвитку мотиваційної сфери працівників організації. 7. Розробити програму соціально-психологічного тренінгу « <i>Бути успішним – легко</i> » та « <i>Методичні рекомендації організаційним психологам та HR-спеціалістам щодо методологічних засад формування мотиваційної тенденції на досягнення успіху працівниками торгової організації</i> », далі «Методичні рекомендації».	–
	Всього досліджено	79 осіб

Примітки: n – кількість досліджуваних

Дослідження проводилось на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Сав-Дистрибьюшн» (центральний офіс у м. Києві, Дорогожицька 1) серед працівників магазинів роздрібної торгівлі «Фокстрот».

Таблиця 2.2

Характеристика досліджуваної групи

№ з/п	Найменування хар-ки	N = 74	% від N
1.	<i>Вік</i>		
	до 20	7	9,46%
	21-35	58	78,38%
	36-60	8	10,81%
	61-74	1	1,35%
2.	<i>Стать</i>		
	Чоловіча	35	47,30%
	Жіноча	39	52,70%
3.	<i>Посада</i>		
	Адміністратор сервісів	2	3%
	Директор магазину	8	11%
	Заступник директора магазину	8	11%
	Заступник керуючого магазином	3	4%
	Касир торговельного залу	12	16%
	Керуючий магазином	11	15%
	Молодший фахівець з додаткових сервісів і послуг	1	1%
	Продавець-консультант непродовольчих товарів	18	24%
	Супервайзер	5	7%
	Товарознавець	6	8%
	Інше	0	0%

Примітки: n – кількість обстежуваних

Вибірка склала 74 особи – співробітники відділу роздрібної торгівлі: з них 35 чоловіків (47%) та 39 жінок (53%).

Віком до 20 – 7 осіб (9%), від 21 до 35 – 58 (78%), від 36 до 60 – 8 (11%) та від 61 до 74 – 1 особа (1%). Відповідно, з них адміністраторів сервісів – 2 (3%), директорів магазину – 8 (11%), заступників директора – 8 (11%), керуючих магазином – 11 (15%), заступників керуючого магазином – 3 (4%), касирів торговельного залу – 12 (16%), молодший фахівець з додаткових сервісів і послуг – 1

(1%), продавців-консультантів непродуктових товарів – 18 (24%), супервайзерів – 5 (7%), товарознавців – 6 (8%).

Таблиця 2.3

Методики та обсяг досліджуваних за етапами

№ з/п	Назва методики	N	Кількість діагностичних сесій за етапом дослідження			
			I	II	III	IV
1.	Авторська експрес-анкета на дослідження трудової мотивації працівників торгівельної організації. Метод Дельфі.	5	1	–	–	
2.	«Діагностика емоційного інтелекту» (Н. Холл)	74	–	1	–	
3.	«Ціннісні орієнтації» (М. Рокич)	74	–	1	–	
4.	«Мотивація на досягнення успіху і уникнення невдач» А.Реана	74	–	1	–	

Примітки: n – кількість обстежуваних

В емпіричній частині роботи було використано наступний методичний інструментарій: авторська експрес-анкета на підставі методу експертних оцінок Дельфі з метою визначення компонентів мотиваційної сфери співробітників, що безпосереднім чином впливають на розвиток тенденції на досягнення успіху; для дослідження емоційно-вольової сфери - «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла, мотиваційної сфери - «Мотивація на досягнення успіху і уникнення невдач» А. Реана, ціннісних орієнтацій - «Ціннісні орієнтації» М. Рокича.

По причині того, що вищевказані методики «Мотивація на досягнення успіху і уникнення невдач» А. Реана та «Ціннісні орієнтації» М. Рокича не мають апробованого україномовного перекладу, стимульний матеріал надавався з відповідністю до російськомовної версії.

Також, у зв'язку з неможливістю проведення дослідження в фронтальній формі, діагностичний інструментарій був модифікований таким чином, щоб респонденти мали змогу відповідати дистанційно – через ресурси онлайн-сервісу

для створення форм зворотного зв'язку, онлайн-тестувань і опитувань (Google Forms).

Першим етапом дослідження виступило застосування клієнт-орієнтованої авторської анкети на підставі наукового підходу експертних оцінок Дельфі [18], що передбачало проведення індивідуального експрес-анкетування групи спеціалістів з метою отримання незалежної думки учасників щодо вказаної проблематики та статистичне зіставлення результатів.

Мета: виявлення типових для кадрового складу даного підприємства потреб та мотивів трудової діяльності засобом аналізу експертних оцінок.

Гіпотеза: взаємозв'язок між високою мотивацією досягнення та низькою плінністю кадрів в організації досягається поєднанням матеріальних та нематеріальних факторів стимулювання трудової діяльності.

Реалізація даного анкетування відбувалась за наступним планом:

1. Попередній етап дослідження: постановка проблеми, формулювання гіпотези, розробка питань та створення шаблону опитувальника, підбір експертної групи фахівців. На підставі професіографічного аналізу змісту діяльності працівників відділу роздрібною торгівлі та вивчення посадових інструкцій визначено професійно-ділові якості (ПДЯ) кадрового складу котрі сформували базис до розробки змісту анкети.

2. Основний етап дослідження: презентація опитувальника експертам, вироблення загальної експертної оцінки щодо поставленого на початку дослідження питання. На основі теоретичного аналізу проблематики та визначених в ході анкетування компонентів мотиваційної сфери працівника було сформовано систему мотиваційних детермінант успіху - потреб та мотивів трудової діяльності.

3. Аналітичний етап: аналіз та синтез експертних відповідей та оформлення отриманих висновків. Результатом даного етапу виступив синтез даних про актуальний стан розвитку кадрового потенціалу підприємства, підтвердження гіпотези анкетування та формування психодіагностичного інструментарію.

Основними вимогами до відбору компетентності експертів виступив стаж роботи, досвід, вміння критеріально оцінювати працівників та безпосереднє відношення до кадрового складу підприємства – професійно-психологічного відбору, навчання, адаптації та приймають участь в процесі вивільнення з роботи, а саме команда HR-спеціалістів підприємства.

Анкета розроблена в паперовому варіанті та розрахована на усне опитування (інтерв'ю), форма проведення – індивідуальна.

Таким чином, експертну групу склали 5 осіб – виключно жіночої статі; віком від 21 до 35 – 4 особи (80%) і від 36 до 60 – 1 (20%):

1. Посаду ведучий спеціаліст по підборі і адаптації персоналу займають 3 осіб (60%), спеціаліст групи дистанційного навчання – 2 (40%).
2. Термін роботи експертів в даній організації складає до 1 року – 2 (40%) та 2-5 років пропрацювали також 3 особи (60%).
3. Наукову ступінь «Магістр» здобули 4 (80%), «Спеціаліст» - 1 (20%).
4. Спеціальності, що опанували експерти: а) психологія, б) соціологія і соціальна робота, в) управління персоналом і економіка праці.
5. Досвід стажування на посаді HR в інших організаціях мали 1 експерт (20%), від 2-5 років – 1 особа (20%), а 3 (75%) працювали від 5-10 років.

Зміст анкети приведений в Додатку Ж та представляє собою список з 8 питань і декількох варіантів відповідей до них, кожен з яких експерт має оцінити від 1 до 5 балів.

На другому етапі, з метою аналізу специфіки детермінант мотивації досягнення успіху, була здійснена діагностика низки особистісних детермінант, що виступають як основні фактори її розвитку у працівників даного підприємства.

Таблиця 2.5

Характеристика психодіагностичного інструментарію

№ з/п	Назва методики	Опис і призначення методики	Автор
1.	«Діагностика емоційного інтелекту»	<p>Мета: дослідити здібність особистості розуміти взаємовідносини, що проявляються через емоції та керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень.</p> <p>Опитувальник складається з 30 тверджень, котрі в свою чергу відповідають 5-ти шкалам: інтегральна, емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей. Кожне з тверджень передбачає відповідь від повної згоди до повної незгоди та оцінюється згідно з бальною системою.</p>	Н. Холл
2.	«Ціннісні орієнтації»	<p>Мета: дослідити ціннісно-мотиваційну сферу індивіда та систему її цінностей, спрямованість особистості, визначення ставлення до себе та оточуючого світу.</p> <p>Методика заснована на прямому ранжуванні списку цінностей та включає в себе два класи: термінальний (цінності-цілі) – до яких прагнуть, та інструментальний (цінності-засоби) – якими керуються. В класичному варіанті, респонденту надається два списки по 18 найменувань в кожному (або надруковані на листі паперу, або на окремих картках), де в ході діагностики кожній з цінностей присвоюється ранговий номер (вище ранг – вище значимість цінності для респондента та навпаки).</p>	М. Рокич
3.	«Мотивація на досягнення успіху і уникнення невдач»	<p>Мета: визначити узагальнені стійкі тенденції мотивації досягнення особистості що домінують в її свідомій діяльності.</p> <p>Структура опитувальника складається з 20 тверджень, з якими необхідно відповісти стверджувально «так» або в випадку незгоди – «ні».</p> <p>Відповідно, мотивація на успіх виступає як характеристика впевненої в собі та свої силах особистості, яким присутня цілеспрямованість та наполегливість в досягненні цілей, а мотивація на уникнення невдач переважає в людей з підвищеною тривожністю, низькою впевненістю в собі та схильністю уникати складних та відповідальних задач.</p>	А. Реан

Вибір діагностичних методів здійснювався відповідно до мети дослідження та зумовлюється наступними постулатами:

1. Емоційний інтелект виступає як здібність розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття свідомих рішень [16]; відіграє пряму роль в критичності самооцінки людиною власних здібностей до виконання тієї чи іншої діяльності, відповідає за керування власними емоціями, що є основою підтримання особистістю сталості в поведінці, і як результат – вищою є можливість досягнення поставлених цілей.

З метою діагностики даного детермінантного аспекту була застосована методика «Діагностики емоційного інтелекту» (Н. Холл) [16]. Тест дає змогу оцінити такі складові як емоційна обізнаність, управління емоціями, самомотивація (здатності довільно керувати власними емоціями), емпатія та розпізнавання емоцій інших людей (засіб впливу на емоційний стан оточуючих).

Детальний опис методики та роздатковий матеріал опитувальника подано у Додатку Б та В (див. Додаток Б, В).

2. Мотивація на досягнення - продукт системи ціннісних орієнтацій індивіда що складають ядро її світогляду, основу самоствавлення, відносин з оточуючим світом та іншими людьми, опосередковують її діяльність - прямим чином впливаючи з її потреб. Аналіз домінуючих в особистісній структурі мотивів дає змогу визначити основні спонуки, що лежать в основі прагнення до досягнення успіху в рамках трудової діяльності. З метою діагностики цього компоненту застосовувалась методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич) [30] (див. Додаток Г, Д).

3. Для безпосереднього дослідження спрямованості мотивації досягнення працівників підприємства було використано «Мотивація на досягнення успіху і уникнення невдач» А. Реана (див. Додаток Е, Ж).

З метою виділення групи факторів, синтез котрих формує систему детермінант формування мотивації до досягнення успіху, нами було здійснено математичну

обробку результатів психологічного інструментарію за допомогою факторного аналізу.

Отже, вищевказані діагностичні засоби склали методичну базу нашого дослідження, результати якої представлені в наступному розділі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

На підставі теоретико-методичного аналізу детермінант мотивації досягнення успіху визначено організаційно-психологічне підґрунтя емпіричного дослідження, розроблено авторську концептуальну модель дослідження мотивації досягнення працівниками торговельної організації, що включає обґрунтування психодіагностичного інструментарію.

Мета дослідження: встановити детермінанти мотивації досягнення успіху працівниками торговельної організації.

Згідно з метою та концепцією емпіричної частини наукового дослідження розроблено та реалізовано чотири основних етапи і відповідні їм завдання:

I. Теоретичний та порівняльний аналіз підходів до дослідження проблеми мотивації досягнення успіху.

II. Залучення експертної групи до дослідження кадрового потенціалу, професіографічний аналіз та вивчення організаційно-розпорядчої документації.

III. Визначення компонентів мотивації досягнення працівника, обґрунтування психодіагностичного інструментарію та реалізація дослідження.

IV. Розробка тренінгової програми та методичних рекомендацій щодо її застосування згідно з результатами дослідження.

Дослідження проводилось на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Сав-Дистрибьюшн» серед працівників магазинів роздрібної торгівлі «Фокстрот», вибірка складала 74 особи-обстежуваних та 5 осіб-експертів.

Реалізація емпіричної складової наукового дослідження згідно з програмою та планом методичного інструментарію відбувалась наступним чином:

1. Застосування авторської експрес-анкети на підставі методу експертних оцінок Дельфі з метою визначення компонентів мотиваційної сфери співробітників, що безпосереднім чином впливають на розвиток тенденції на досягнення успіху з метою виявлення типових для кадрового складу даного підприємства потреб та мотивів трудової діяльності, підтвердження гіпотези про взаємозв'язок між високою мотивацією досягнення та низькою плинністю кадрів в організації досягається поєднанням матеріальних та нематеріальних факторів стимулювання трудової діяльності. Відповідно, було реалізовано три етапи анкетування: попередній, основний та аналітичний.

2. Для дослідження емоційно-вольової сфери використовувалась методика Н. Холла «Діагностика емоційного інтелекту», мотиваційної сфери - «Мотивація на досягнення успіху і уникнення невдач» А. Реана, ціннісних орієнтацій - «Ціннісні орієнтації» М. Рокича.

Для виявлення наявного стану розвитку мотиваційної сфери працівників організації та виділення групи факторів (детермінант) мотивації до успіху було здійснено факторний аналіз результатів дослідження представлений у третьому розділі.

РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ АВТОРСЬКОЇ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ «УСПІХ – ЦЕ ЛЕГКО»

У відповідності з концептуальною моделлю дослідження мотиваційної сфери працівників торговельного підприємства (Рис. 2.1) та завданнями дослідження (Табл. 2.1) в даному розділі описано результати емпіричної складової наукового дослідження та зміст програми соціально-психологічного тренінгу «Бути успішним – легко» і рекомендацій до неї «Методичні рекомендації організаційним психологам та HR-спеціалістам щодо методологічних засад формування мотиваційної тенденції на досягнення успіху працівниками торгової організації».

Результати анкетування експертної групи за допомогою авторської анкети спрямованої на дослідження трудової мотивації працівників торговельної організації розглянуті у таблицях 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.

Нагадаємо, що відповіді на питання анкети здійснювались шляхом ранжування вказаної якості чи явища від 1 до 5 балів: від 1 до 2 – низький рівень прояву, 3 – середній, 4-5 балів – високий. За умови якщо більше половини експертів (від 60 до 100%) наділили характеристику ідентичним балом, то їй присвоювався відповідний оцінці ранг (I-V).

Таблиця 3.1

Експертна оцінка ПДЯ та професійної компетентності працівників торгівлі

№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%	№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%
1.	Професійно-ділові якості				2.	Професійна компетентність			
1.1	готовність до ризиків	I	3	60	2.1	профільна освіта	IV	3	60
1.2	відповідальність	V	3	60	2.2	кваліфікація	IV	3	60

Продовження таблиці 3.1

1.3	пунктуальність	V	3	60	2.3	стаж роботи в організації	III	3	60
1.4	дисциплінованість	V	3	60	2.4	досвід роботи	III	3	60
1.5	організованість	V	3	60					
1.6	самостійність	V	3	60					
1.7	ініціативність	IV	3	60					
1.8	емоційна стійкість	IV	3	60					
1.9	принципальність	III	3	60					
1.10	вимогливість	IV	3	60					
1.11	працездатність	IV	3	60					
1.12	комунікабельність	V	3	60					

Примітки: gm – ранг,
n – кількість експертів.

Таким чином, аналізуючи відповіді експертів, узагальнені в таблиці 3.1, можна стверджувати, що основними вимогами до особистості потенційного працівника виступає наявність наступних особистісних характеристик:

1. професійно-ділові якості: а) відповідальність, пунктуальність, дисциплінованість, організованість, самостійність та комунікабельність (I); б) ініціативність, емоційна стійкість, вимогливість та працездатність (IV); в) готовність до ризиків та принципальність (III);

2. професійні компетенції, такі як профільна освіта та кваліфікація (IV), стаж роботи та наявність попереднього досвіду трудової практики в інших організаціях (III).

Таблиця 3.2

Експертна оцінка мотивів працевлаштування і звільнення з торгівельної організації

№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%	№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%
3	Мотиви працевлаштування				4.	Мотиви звільнення			
3.1	перспектива кар'єрного зростання	IV	3	60	4.1	незадоволення заробітною платою	IV	3	60

Продовження таблиці 3.2

3.2	зручний режим або місце роботи	III	3	60	4.2	відсутність можливості кар'єрного зростання	III	3	60
3.3	заробітна плата	IV	3	60	4.3	складнощі в спілкуванні з керівництвом	II	3	60
3.4	стабільність організації	II	4	80	4.4	складнощі в спілкуванні з колективом	I	3	60
3.5	престиж організації	IV	3	60	4.5	незадоволення умовами праці	I	4	80
3.6	інтерес до роботи	III	3	60	4.6	незадоволення корпоративною культурою підприємства	I	3	60
3.7	придбання досвіду	III	3	60					
3.8	стосунки в колективі	III	3	60					

Примітки: gm – ранг,
n – кількість експертів.

Виходячи з даних таблиці 3.2, можливо констатувати, що основними мотивами працевлаштування є перспектива кар'єрного зростання, висока заробітна плата та престиж організації (IV), в наступну чергу працівників приваблюють зручний режим та місцезнаходження офісу (чи роздрібною магазину), наявність суб'єктивного інтересу до змісту виконуваної роботи, можливість набуття досвіду та нових навичок, позитивні стосунки в трудовому колективі (III); відповідно, мотивами звільнення за власним бажанням виступають неможливість підйому по кар'єрних сходах (III) та невідповідність актуального рівня заробітної плати бажаній (IV).

Таблиця 3.3

Експертна оцінка руху кадрів в організації та актуальних засобів мотивації працівників

№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%	№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%
5.	Плинність кадрів по відділам				6.	Актуальність засобів мотивації			
5.1	управління роздрібною торгівлею	II	2	40	6.1	система стимулювання	IV	2	40

Продовження таблиці 3.3

5.2	управління логістикою (відділ розподільчої логістики, складська служба, відділ транспортної логістики)	II	3	60	6.2	система інформування	V	3	60
5.3	управління з реклами та просування торгівельної мережі (відділ реклами та стимулювання продажів, відділ просування торгівельної мережі)	III	3	60	6.3	організаційна культура (цінності, норми, трудова етика)	IV	2	40
5.4	відділ контролю і аналізу	II	3	60	6.4	грошове стимулювання	IV	2	40
5.5	управління фінансами (планово економічний відділ, відділ бухгалтерського обліку, юридичний відділ)	III	3	60	6.5	навчання і розвиток персоналу	V	3	60
5.6	управління кадровими питаннями (відділ кадрів)	II	3	60	6.6	сприятливі умови праці	IV	3	60
5.7	управління закупівлями	II	2	40					

Примітки: gm – ранг,
n – кількість експертів.

Під «плинністю кадрів» розуміється процес ротації кадрів всередині організації (внутрішньої мобільності персоналу), найму нових та надлишковим обортом звільнення старих працівників (як за власною ініціативою, так і по причині розірвання трудового договору).

В таблиці 3.2 представлено ряд факторів, що являються основними катализаторами руху кадрів в організації, які можливо поділити на три основні групи:

а) особистісні (вік, освіта та кваліфікація, стан здоров'я, професійна придатність, задоволення змістом роботи, умовами та оплатою праці, зацікавленість працівника та ін.) б) внутрішньо-організаційні (перспективи та можливості професійного зростання, робоче оточення, колектив, умови праці, корпоративна культура тощо) в) зовнішні (актуальний стан економічної ситуації в країні, сімейні обставини, появи нових вакансій з більш привабливими умовами і т.д.).

Відповідно до експертної оцінки (табл. 3.3) найвищі показники звільнень (III) в даній організації спостерігаються в «управлінні з реклами та просування торгівельної мережі» та «управлінні фінансів», в той час як в інших відділах плінність кадрів є досить низькою.

З метою запобігання руху кадрів застосовується комплекс методів, що включає аналіз типових мотивів звільнення, аналіз актуальних потреб та спрямоване мотивування працівників з метою підвищення зацікавленості та укріплення прихильності до організації (див. табл. 3.4), таких як система інформування – забезпечення своєчасної передачі інформації між різними рівнями персоналу, навчання і розвиток співробітників (тренінги, курси підвищення кваліфікації, впровадження системи наставництва над новачками) (V); розвиток організаційної культури - впровадження спільних для усієї організації цінностей, норм, трудової етики, створення сприятливих умов праці та розвинута система стимулювання (матеріального і нематеріального) (IV).

Таблиця 3.4

Експертна оцінка ефективності матеріальних та нематеріальних засобів мотивації працівників організації

№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%	№ з/п	Назва компоненту	Rm	N	%
7.	Матеріальні засоби мотивації				8.	Нематеріальні засоби мотивації			

7.1	підвищення заробітної плати	IV	3	60	8.1	офіційне визнання заслуг	IV	3	60
7.2	відсоток від продажів	IV	3	60	8.2	зміна статусу робітника	IV	3	60
7.3	премії і надбавки	IV	2	40	8.3	залучення до управління компанією, надання самостійності	IV	3	60

Продовження таблиці 3.4

7.4	грошові бонуси за перевиконання плану	IV	3	60	8.4	навчання	IV	3	60
7.5	наявність соціального пакету (страховки, пільг)	III	3	60	8.5	участь в презентаціях, семінарах, виставках	III	3	60
7.6	знижки на послуги або продукти компанії	V	3	60	8.6	надання пільг, покращення робочих умов	III	3	60
7.7	путівки на відпочинок в санаторіях (базах відпочинку)	II	3	60	8.7	установка єдиних цілей та святкування в випадку успішного їх досягнення	II	3	60
7.8	квитки на різні культурні заходи	II	3	60	8.8	організаційна культура, імідж, фірмові знаки відмінностей	IV	3	60
7.9	позачергові оплачувані відгули (вихідні)	I	3	60	8.9	розміщення персоналу згідно з його побажаннями	III	3	60
7.10	навчання, підвищення кваліфікації за рахунок фірми, закордонні відрядження	V	3	60	8.10	проведення сумісних заходів	V	3	60
7.11	матеріальне покарання за запізнення чи невиконання	I	3	60	8.11	забезпечення зайнятості, перенавчання	V	3	60

	плану								
7.12	адміністративні порушення	I	3	60	7.12				
7.13	зняття премій за незадовільні результати за підсумками певного періоду	I	3	60	7.13				
7.14	введення «штрафних» робочих годин	I	4	80	7.14				

Примітки: gm – ранг,
n – кількість експертів.

Відповідно до засобів, що застосовуються з метою заохочення і спонукання персоналу, розділяють два типи мотиваційних заходів (табл. 3.4) – позитивні (система заохочення) та негативні (система покарань), серед них найбільш розповсюдженими є: матеріальні, такі як впровадження загальнодоступної програми знижок на окремих асортимент продукції представленої в каталозі магазину, організація навчальних програм для персоналу, виїзні семінари та службові поїздки (командировки) (V), підвищення заробітної плати, начислення відсотку від продажів, різноманітні бонуси у вигляді премій та надбавок (IV); нематеріальні засоби: проведення сумісних заходів (святкування дня народження компанії, нового року тощо), єдино прийнята організаційна культура (імідж та фірмові знаки відмінностей), офіційне визнання заслуг (грамоти, «дошка пошани», публічні подяки, цінні подарунки тощо), зміна статусу співробітника (розширення повноважень, трансфер до іншого відділу, перехід або підвищення на нову посаду, тощо), залучення до управління компанією та надання самостійності (IV).

В той самий час, застосування наступних методів в організації є нерегулярним або взагалі не застосовується: установка єдиних цілей та святкування в випадку успішного їх досягнення, путівки на відпочинок в санаторіях (базах відпочинку), забезпечення запрошеннями та квитками на різні культурні заходи, позачергові оплачувані відгули (вихідні), матеріальне покарання за запізнення чи невиконання

плану, адміністративні порушення, зняття премій за незадовільні результати за підсумками певного періоду та введення «штрафних» робочих годин (І-ІІ).

Результати дослідження емоційного інтелекту здійснених за допомогою методики Н. Холла розглянуті в таблицях 3.5, 3.6, 3.7 та на рисунку 3.1.

Таблиця 3.5

Кількісні показники інтегративного рівня EQ

Вік	Рівень					
	Високий		Середній		Низький	
до 20	1	14%	4	57%	2	29%
21-35	7	12%	2	25%	14	24%
36-59	2	25%	2	25%	4	50%
60-74	—	—	1	100%	—	—
Всього (n)	10		44		20	
Всього (%)	14%		59%		27%	

Відповідно до показників інтегративного рівня емоційного інтелекту, що включає в себе п'ять шкал - «Емоційна обізнаність», «Керування власними емоціями», «Самотивація», «Емпатія», «Керування емоціями інших людей» можна констатувати, що 59% працівників відділу роздрібної торгівлі володіють EQ на середньому рівні, 27% - на низькому та лише 14% на високому.

Таблиця 3.6

Кількісні показники інтегративного рівня EQ за статтю

Стать	Рівень						Всього (n)	Всього (%)
	Високий		Середній		Низький			
Чоловіки	6	17%	19	54%	10	29%	35	47%
Жінки	4	10%	25	64%	10	26%	39	53%

Згідно з даними таблиці 3.6, в показниках EQ чоловіків та жінок спостерігаються незначні коливання: серед чоловіків на 7% більше осіб з високим рівнем, серед жінок на 10% переважають працівниці з середнім показником.

Таблиця 3.7

Кількісні показники інтегративного рівня EQ за посадами

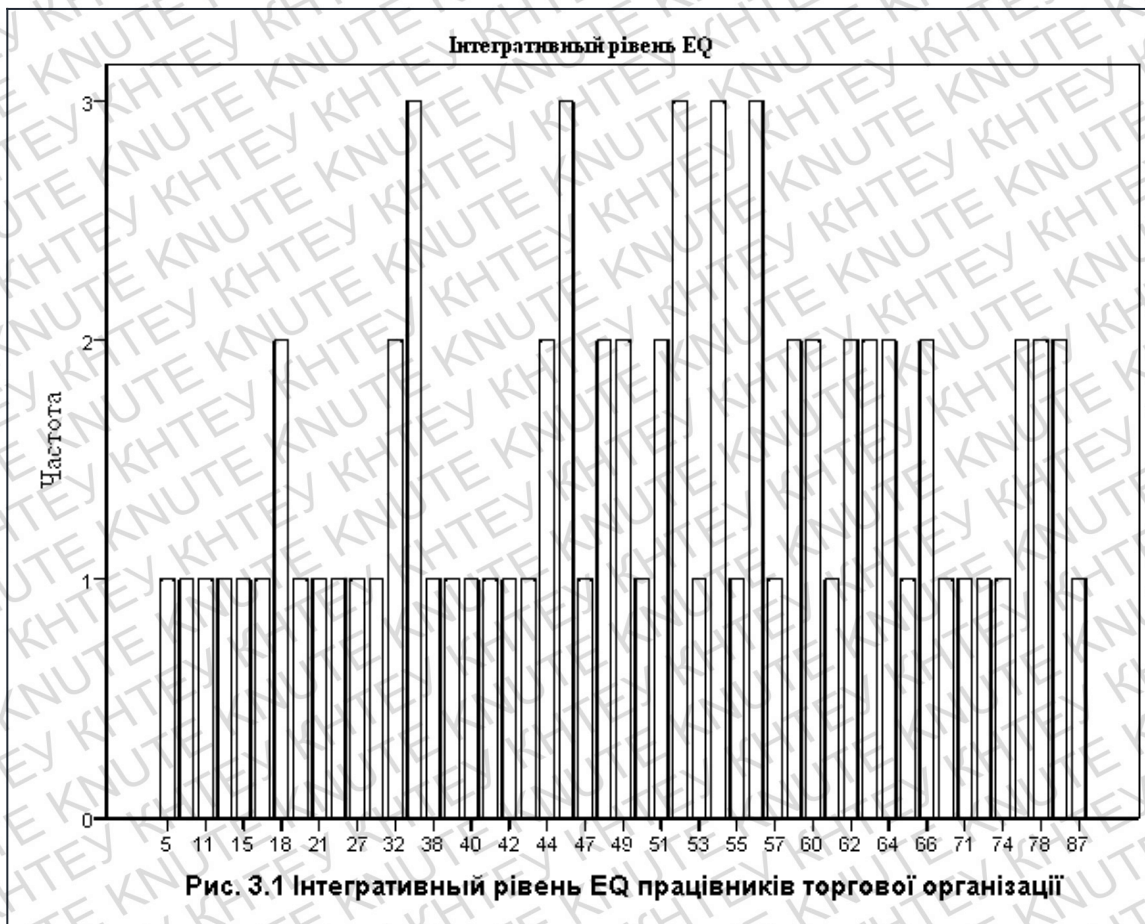
Посада	Рівень					
	Високий		Середній		Низький	
Адміністратор сервісів	1	50%	1	50%	—	—
Директор магазину	—	—	4	50%	4	50%
Заступник директора магазину	2	25%	5	63%	1	13%
Заступник керуючого магазином	—	—	2	67%	1	33%
Касир торговельного залу	2	17%	5	42%	5	42%
Керуючий магазином	1	9%	7	64%	3	27%
Молодший фахівець з додаткових сервісів і послуг	—	—	1	100%	—	—
Продавець-консультант непродовольчих товарів	3	17%	11	61%	4	22%
Супервайзер	1	20%	3	60%	1	20%
Товарознавець	—	—	5	83%	1	17%

Аналізуючи данних таблиці 3.7, можемо констатувати, що серед працівників ТОВ «Сав-Дістрібьюшн»:

А) високий рівень емоційного інтелекту спостерігається у адміністраторів сервісів (50%), заступника директора магазину (25%), супервайзер (20%), керуючого магазином, продавців-консультантів непродовольчих товарів (17%) та керуючого магазином (9%);

Б) середній рівень представлений у працівників кожної категорії (від 50 до 100%);

В) низьким рівнем володіють директор магазину (50%), касири торговельного залу (42%), заступник керуючого магазином (33%), керуючі магазином (27%), продавець-консультант непродовольчих товарів (22%), супервайзер (20%), товарознавець (17%) та заступник директора магазину (13%).



Наглядно результати дослідження загального рівня емоційного інтелекту серед працівників зображено на рисунку 3.1.

На даному етапі дослідження до результатів тестування було застосовано метод факторного аналізу головних компонент, що дозволив виділити кореляційні коефіцієнти між змінними та факторами котрі прямим чином детермінують розвиток мотиву на досягнення успіху.

Результати математичної обробки даних методики дослідження сформованості емоційного інтелекту за допомогою факторного аналізу парціальних рівнів представлені в таблицях 3.8, 3.9, 3.10 та рис. 3.2.

Таблиця 3.8

Описувальні статистики аналізу EQ

Шкала	N	MIN	MAX	AVG	STD	D
Емоційна обізнаність	74	-9	18	9.19	5.509	30.347
Контроль власних емоцій	74	-12	18	7.78	6.683	44.665
Самотивація	74	-3	18	11.28	4.704	22.124
Емпатія	74	-4	18	10.24	4.968	24.680
Управління емоціями інших людей	74	-3	18	10.50	4.682	21.925
N валідних (загалом)	74					

Примітка: N – кількість досліджуваних,
 MIN – мінімальне значення по шкалі,
 MAX – максимальне значення по шкалі,
 AVG – середнє,
 STD – стандартне відхилення,
 D – дисперсія.

В таблиці 3.8 вказано мінімальні, максимальні та середні значення по кожній зі шкал методики, стандартне відхилення та дисперсію – відхилення ознаки від середнього показника, що відображають аналіз закономірності елементів сукупності. Таким чином діапазон складає від -12 до 18 балів, середнє стандартне відхилення - 5.3092, середня дисперсія – 28.7482.

В ході статистичного аналізу було виділено два фактори зі значенням > 1 (2.722 та 1.124) та навантаженням 76,921% від загальної варіації змінних (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Повна пояснена дисперсія

Фак	Початкові власні значення	Суми квадратів навантаження витягу	Суми квадратів навантаження обертання
-----	---------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

	Всього	% D	К %	Всього	% D	К %	Всього	% D	К %
1	2.722	54.446	54.446	2.722	54.466	54.466	2.002	40.045	40.045
2	1.124	22.475	76.921	1.124	22.475	76.921	1.844	36.876	76.921
3	.717	14.347	91.268						
4	.242	4.841	96.109						
5	.195	3.891	100.000						

Примітка: D – дисперсія,
К – кумулята (накопичення).

Значення навантаження для фактора що розглядається вважаємо достовірним при величині $> 0,5$, а значення $< 0,2$ не враховуємо. Таким чином, серед представлених в повернутій факторній матриці значень (табл. 3.10) відбираємо факторне навантаження з найбільшим абсолютним значенням.

Таблиця 3.10

Матриця повернутих компонент

	Фактор	
	1	2
Шкала «Керування власними емоціями»	.931	.096
Шкала «Самотивація»	.903	.192
Шкала «Емпатія»	.313	.840
Шкала «Емоційна обізнаність»	-.075	.772
Шкала «Управління емоціями інших людей»	.465	.705

Примітки: метод виділення – аналіз методом головних компонент,
метод повернення: варімакс з нормалізацією Кайзера, обертання зійшло за 3 ітерації.

Перший фактор «Самоконтроль» включає в себе такі змінні як керування власними емоціями (0.931) та самотивація (0.903) що становлять 54,5% від загальної варіації ознак. З цього можливо зробити висновок про взаємозв'язок даних показників між собою в межах фактору – уміння контролювати деструктивні емоційні прояви, терпимо відноситись до фруструючих подій і стресових факторів та

адаптивність прямим чином витікає з самомотивації як здатності до самоорганізації, усвідомленого прийняття відповідальності за результат діяльності та здійснювати контроль над досягненням поставленої цілі.

Другий фактор «Саморозуміння» складає 22,5% та включає в себе змінну емпатійності (0.840), емоційної обізнаності (0.772) та управління емоціями інших людей (0.705). Дані шкали корелюють між собою за допомогою фактора коректного трактування емоцій – симпатична та емпатична здатність розуміти та співпереживати емоційному стану іншого, здійснення самооцінки власних емоцій і побудова поведінки з оглядом на розуміння того, як їх вираження емоцій впливає на оточуючих, що формує підґрунтя для оволодіння тактиками переконання, вирішення конфліктних ситуацій, вміння взаємодіяти з іншими шляхом свідомого впливу на їх емоційний стан.

Результати досліджень здійснених за допомогою методики «Ціннісні орієнтації» (М. Рокича) розглянуті в таблицях 3.11, 3.15 та на рисунку 3.3, 3.5; факторний аналіз представлено в таблицях 3.13, 3.14, 3.16, 3.17 та рис. 3.4, 3.6.

Таблиця 3.11

Частотний розподіл виборів термінальних цінностей

№ з/п	Найменування цінності	Частота					
		В	%	СР	%	Н	%
1.	Активне діяльнісне життя	22	30%	34	46%	18	24%
2.	Життєва мудрість	27	36%	28	38%	19	26%
3.	Здоров'я	59	80%	11	15%	4	5%
4.	Цікава робота	32	43%	36	49%	6	8%
5.	Краса природи і мистецтва	5	7%	19	26%	50	68%

Продовження таблиці 3.11

6.	Кохання	52	70%	12	16%	10	14%
7.	Матеріально забезпечене життя	48	65%	21	28%	5	7%
8.	Хороші та вірні друзі	35	47%	22	30%	17	23%
9.	Суспільне визнання	9	12%	33	45%	32	43%
10.	Пізнання	17	23%	37	50%	20	27%

11.	Продуктивне життя	19	26%	40	54%	15	20%
12.	Розвиток	31	42%	37	50%	6	8%
13.	Розваги	2	3%	26	35%	46	62%
14.	Свобода	16	22%	35	47%	23	31%
15.	Щасливе сімейне життя	57	77%	9	12%	8	11%
16.	Щастя інших	6	8%	10	14%	58	78%
17.	Творчість	3	4%	9	12%	62	84%
18.	Впевненість в собі	27	36%	29	39%	18	24%

Примітка: в – високий ранг цінності (1-6),
 ср – середній ранг цінності (7-12),
 н – низький ранг цінності (13-18),
 % - від загальної кількості

Згідно з частотним розподілом виділено найбільш значущі для працівника роздрібної торгівлі термінальні цінності та відповідно до цього побудовано ієрархічну структуру смисложиттєвих орієнтирів представлену на рисунку 3.2, де верхні блоки позначають суб'єктивно важливі цінності, а по мірі спадання – менш значущі.



Рисунок 3.2 Ієрархія термінальних цінностей

Відповідно до рисунку 3.2, виділено три основні рівні ієрархії цінностей у зв'язку з їх значущістю для особистості:

1. Високий пріоритет: а) конкретні: здоров'я (80%), щасливе сімейне життя (77%), матеріально забезпечене життя (65%), наявність хороших та вірних друзів (47%); б) абстрактні: любов (70%). З них, сімейно-побутовий характер носять: дружба, любов, сімейне життя.

2. Пріоритетні: а) конкретні: продуктивне життя (54%), цікава робота (49%), активне життя (46%), суспільне визнання (45%); б) абстрактні: пізнання (50%), свобода (47%), впевненість в собі (39%), життєва мудрість (38%). Цінності професійної самореалізації: продуктивність, робота, діяльнісне життя, суспільне визнання.

3. Низькопріоритетні: творчість (84%), щастя інших людей (78%), краса природи і мистецтва (68%) – абстрактні; задоволення (розваги) (62%) – конкретна, цінність особистого життя.

Отже, в системі ціннісних орієнтацій працівників торгівлі домінантою виступають практично спрямовані цінності та переважання конкретизованих цілей-цінностей відповідно до двох основних змістовних блоків – професійної самореалізації та сімейно-побутового благополуччя.

Таблиця 3.13

Повна пояснена дисперсія

Компонента	Початкові власні значення			Суми квадратів навантаження витягу			Суми квадратів навантаження обертання		
	Всього	% D	К %	Всього	% D	К %	Всього	% D	К %
1	3.123	17.351	17.351	3.123	17.351	17.351	2.588	14.379	14.379
2	2.040	11.332	28.683	2.040	11.332	28.683	2.575	14.304	28.683
3	1.774	9.854	38.538						
4	1.498	8.322	46.860						
5	1.383	7.682	54.542						
6	1.190	6.611	61.153						
7	1.077	5.985	67.138						
8	.900	5.003	72.141						
9	.875	4.863	77.004						
10	.732	4.066	81.069						

Продовження таблиці 3.13

11	.643	3.574	84.643						
12	.556	3.090	87.733						
13	.512	2.845	90.579						
14	.467	2.595	93.174						
15	.437	2.429	95.603						
16	.304	1.690	97.293						
17	.261	1.450	98.743						
18	.226	1.257	100.000						

Примітка: D – дисперсія,
K – кумулята (накопичення).

Кореляційна матриця 18 змінних (табл. 3.13) була піддана процедурі аналізу методу головних компонент. В ході статистичного аналізу було виділено два фактори з власним значенням > 1 (3.123 та 2.040) (табл. 3.14). Ці фактори піддалися обертанню за методом верімакс.

Перший фактор можливо інтерпретувати як «Саморозвиток», так як змінні, пов'язані з даним явищем - розвиток (0.655), пізнання (0.566), щастя інших (0.541), мають найбільшу факторну вагу. Фактори з негативним знаком відмічаються як протилежний полюс змінної: зацікавленість змістом роботи (-0.611) та здоров'я (-0.602).

Другий фактор можна інтерпретувати як «Самореалізація», так як пов'язаними з ними змінними є активне діяльнісне життя (0.605), любов (-0.793), сімейне життя (-0.746) та дружба (-0.509).

Таблиця 3.14

Матриця повернутих компонент

№ з/п	Термінальні	Компонента	
		1	2
1.	Розвиток	.655	.294
2.	Цікава робота	-.611	-.020
3.	Здоров'я	-.602	-.340
4.	Пізнання	.566	.197
5.	Щастя інших	.541	.012
6.	Творчість	.408	.335

7.	Матеріально забезпечене життя	-.332	.116
8.	Розваги	.325	-.118
9.	Впевненість в собі	.298	-.060

Продовження таблиці 3.14

10.	Суспільне визнання	-.256	.032
11.	Життєва мудрість	-.254	.006
12.	Любов	-.218	-.793
13.	Щасливе сімейне життя	-.028	-.746
14.	Активне діяльнісне життя	-.353	.605
15.	Вірні друзі	.106	-.509
16.	Продуктивне життя	.121	.467
17.	Краса природи і мистецтва	.056	.323
18.	Свобода	-.083	.234

Примітки: метод виділення – аналіз методом головних компонент, метод повернення: варімакс з нормалізацією Кайзера, обертання зійшло за 3 ітерації.

Фактори, отримані в результаті обертання верімакс, пояснюють 28.683% сукупної дисперсії.

Таблиця 3.15

Частотний розподіл виборів інструментальних цінностей

№ з/п	Термінальні Найменування цінності	Частота					
		В	%	СР	%	Н	%
1.	Акуратність	27	36%	19	25%	28	38%
2.	Вихованість	37	50%	21	28%	16	22%
3.	Високі запити	14	19%	15	20%	45	61%
4.	Життєрадісність	35	47%	19	26%	20	27%
5.	Старанність	26	35%	33	45%	15	20%
6.	Незалежність	23	31%	30	41%	21	28%
7.	Непримиримість з власними недоліками	5	7%	14	19%	55	74%
8.	Освіченість	28	38%	31	42%	15	20%
9.	Відповідальність	47	64%	21	28%	6	8%
10.	Раціоналізм	25	34%	28	38%	21	28%
11.	Самоконтроль	29	39%	35	47%	10	14%
12.	Сміливість у відстоюванні свого імені	20	27%	39	53%	15	20%

13.	Сила волі	28	38%	23	31%	23	31%
14.	Терпимість	16	22%	29	39%	29	39%
15.	Широта поглядів	17	23%	31	42%	26	35%
16.	Чесність	46	62%	19	26%	9	12%
17.	Ефективність у виконанні задач	21	28%	29	39%	24	32%
18.	Чуттєвість	18	24%	22	30%	34	46%

В таблиці 3.15 представлено частотних розподіл інструментальних або цінностей-засобів – проміжних цінностей, що виступають засобом реалізації термінальних.



Рисунок 3.3 Ієрархія інструментальних цінностей

Виходячи з даних зображених на рисунку 3.3, можемо стверджувати, що існує наступна структура інструментальних цінностей:

1. Високопріоритетні: а) етичні: відповідальність (64%); б) цінності спілкування: чесність (62%), вихованість (50%), життєрадісність (47%); в) цінності діла: тверда воля (38%). Серед них цінності прийняття інших людей (чесність), конформістські (вихованість), самоствердження (воля).

2. Пріоритетні: а) цінності діла: сміливість у відстоюванні власної думки (53%), старанність (45%), освіченість (42%), ефективність (39%), раціоналізм (38%);

б) етичні: самоконтроль (47%), широта поглядів (42%), незалежність (41%). Цінності самоствердження та індивідуалістичні – відстоювання власної позиції, освіченість, ефективність та незалежність; прийняття інших – самоконтроль, широта кругозору.

3. Низький пріоритет: а) цінності спілкування: непримиримість з власними недоліками (74%) - індивідуалістичні; б) етичні: високі запити (61%) - самоствердження; в) цінності діла: акуратність (38%).

Таким чином, можливо стверджувати, що в ціннісній структурі працівників торгівлі домінуючі позиції займають цінності діла (діяльності) та морально-етичні цінності, котрі виступають як основні регулятори поведінки та формують орієнтири у моменти ситуативного вибору дій та досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.16

Повна пояснена дисперсія

Компонаента	Початкові власні значення			Суми квадратів навантаження витягу			Суми квадратів навантаження обертання		
	Всього	% D	К %	Всього	% D	К %	Всього	% D	К %
1	2.799	15.551	15.551	2.799	15.551	15.551	2.533	14.073	14.073
2	2.046	11.365	26.915	2.046	11.365	26.915	2.312	12.842	26.915
3	1.620	8.999	35.914						
4	1.569	8.716	44.630						
5	1.355	7.529	52.159						
6	1.208	6.712	58.872						
7	1.070	5.943	64.814						
8	1.027	5.707	70.522						
9	.911	5.061	75.583						
10	.781	4.337	79.920						
11	.734	4.078	83.998						
12	.580	3.224	87.222						
13	.534	2.967	90.189						
14	.472	2.621	92.810						
15	.395	2.194	95.004						
16	.358	1.991	96.995						
17	.310	1.721	98.716						
18	.231	1.284	100.000						

Кореляційна матриця 18 змінних (табл. 3.16) була піддана процедурі аналізу методу головних компонент. В ході статистичного аналізу було виділено два фактори з власним значенням > 1 (2.799 та 2.040) (табл. 3.17). Ці фактори піддалися обертанню за методом верімакс з нормалізацією Кайзера, обертання зійшло за 3 ітерації.

Аналіз таблиці 3.17 показує, що перший генеральний фактор включає в себе п'ять змінних, з них три з плюсовими значеннями коефіцієнта кореляції: тверда воля (0.662), ефективність в діяльності (0.623), самоконтроль (0.578) та два з негативним вихованість (-0.551), життєрадісність (-0.516). Умовно, даний фактор можна позначити як «Сила волі».

Другий фактор «Самодостатність» включає в себе змінні: вимогливість (0.564), незалежність (0.563), терпимість (-0.635), широта кругозору (-0.606), чуттєвість (-0.511), його факторна вага склала 26.915%.

Таким чином, аналіз сукупності значень першого та другого факторів інструментальних цінностей показав, що в наслідок росту вольової регуляції закономірно знижується спрямованість на прояви емпатійності та прийняття позицій іншого в спілкуванні.

Таблиця 3.17

Матриця повернутих компонент

№ з/п	Інструментальні	Компонента	
		1	2
1.	Тверда воля	.662	.030
2.	Ефективність в діяльності	.623	-.295
3.	Самоконтроль	.578	-.084
4.	Вихованість	-.551	.240
5.	Життєрадісність	-.516	.053
6.	Сміливість у відстоюванні власних поглядів	.424	-.035
7.	Раціоналізм	.420	.258
8.	Чесність	-.368	-.211
9.	Відповідальність	.353	-.013
10.	Терпимість	-.018	-.635

11.	Широта поглядів	.108	-.606
12.	Високі запити	.017	.564
13.	Незалежність	-.160	.563
14.	Чуттєвість	-.198	-.511
15.	Дисциплінованість	.032	.383
16.	Акуратність	-.323	.363
17.	Непримиримість з власними недоліками	-.028	.267
18.	Освіченість	-.055	.166

Таблиця 3.18

Описувальні статистики аналізу мотивації досягнення

N	Валідні	74
	Пропущені	0
Стандартне відхилення		2.031
Дисперсія		4.125
Мінімум		10
Максимум		19

Результати діагностики за допомогою методики «Мотивації на досягнення успіху і уникнення невдач» (А.Реан) представлені в таблицях 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.22 та на рисунках 3.4.

Таблиця 3.19

Частотний розподіл результату діагностики мотивації досягнення

Бали	Частота	%	Валідний %	Кумулятивний %
10	1	1.4	1.4	1.4
11	1	1.4	1.4	2.7
12	2	2.7	2.7	5.4
13	5	6.8	6.8	12.2
14	12	16.2	16.2	28.4
15	10	13.5	13.5	41.9

16	15	20.3	20.3	62.2
17	11	14.9	14.9	77.0
18	11	14.9	14.9	91.9
19	6	8.1	8.1	100.0
Всього	74	100.0	100.0	

Таблиця 3.19 демонструє одновимірний частотний розподіл неінтервальних змінних відповідно до масиву кількісних даних методики та їх відносний частотний розподіл (%).

Згідно з ключем, кількість балів до 7 свідчить про боязнь невдачі, від 14 до 20 – надію на успіх, таким чином, числа з найбільшими частотами це 14 (12 повторів), 16 (15), 17 (11) та 18 (11), що свідчить про позитивну тенденцію досягнення.

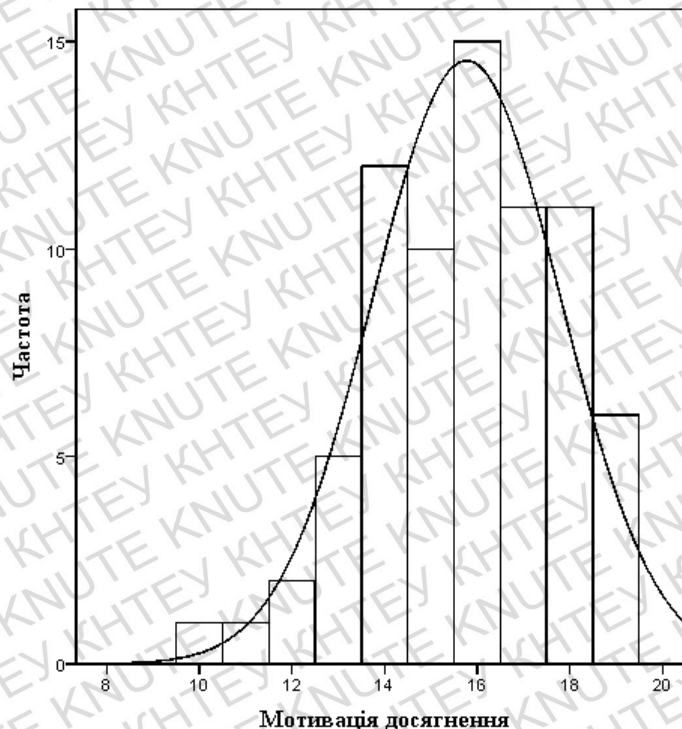


Рисунок 3.4 Показники мотивації досягнення

Дослідження мотивації досягнення показало, що зі 100% досліджуваних: в 88% працівників спостерігається чітка спрямованість на досягнення успіху, в 12% - невизначена: з них 9% демонструють тенденцію до уникання, 3% до досягнення; мотивацію до невдачі не виявлено.

Таблиця 3.20

Кількісні показники мотивації досягнення

Вік	Тенденція					
	Успіх		Невизначено		Невдачі	
до 20	6	86%	1	14%	—	—
21-35	50	86%	8	14%	—	—
36-59	8	100%	—	—	—	—
60-74	1	100%	—	—	—	—
Стать						
Чоловіки	29	83%	6	17%	—	—
Жінки	36	92%	3	8%	—	—
Всього (n)	65		9		—	
Всього (%)	88%		12%		—	

Таблиця 3.22

Факторна структура мотивації досягнення успіху

Фактор	Змінні (факторне навантаження)	
	+	-
Фактор 1. «Самоконтроль»	керування власними емоціями (0.931) та самомотивація (0.903)	—
Фактор 2. «Саморозуміння»	емпатійність (0.840), емоційна обізнаність (0.772) та управління емоціями інших людей (0.705)	—
Фактор 3. «Саморозвиток»	розвиток (0.655), пізнання (0.566), щастя інших (0.541)	вихованість (-0.551), життєрадісність (-0.516)
Фактор 4. «Самодостатність»	вимогливість (0.564), незалежність (0.563)	терпимість (-0.635), широта кругозору (-0.606), чуттєвість (-0.511)

Отже, за допомогою методів математичної статистики ми мали змогу здійснити редукцію даних та виявити структуру взаємозв'язків між змінними мотивації досягнення успіху представлену в таблиці 3.22 у вигляді чотирьохфакторної структури мотивації.

На основі отриманих в ході теоретичного аналізу та емпіричного дослідження даних щодо переважаючих мотиваційних детермінант успіху працівника торгової організації пропонуємо наступну програму соціально-психологічного тренінгу «Бути успішним – легко» та керівництво до неї - «Методичні рекомендації організаційним психологам та HR-спеціалістам щодо методологічних засад формування мотиваційної тенденції на досягнення успіху працівниками торгової організації».

Тренінгова програма «Успіх – це легко»

Проблема, що вирішується в процесі тренінгу: низька мотивація до досягнення успіху.

Мета тренінгу: формування стійкого підвищення рівня мотивації досягнення і зниження рівня мотивації уникнення невдачі в працівників.

Цільова група: персонал магазинів роздрібної торгівлі мережі «Фокстрот» (ТОВ «Сав-Дістрібьюшн»).

Кількість учасників: до 35 осіб.

Загальна тривалість (год): 2 дні (16 годин).

Завдання тренінгу:

1. формування умінь та навичок цілепокладання;
2. розвиток здатності до самоаналізу та рефлексії;
3. набуття позитивного досвіду внутрішньо мотивованої поведінки та досягнення цілей;
4. закріплення засвоєних стратегій в ціннісно-смысловій сфері особистості.

Очікувані результати:

1. володіння загальними відомостями про механізми цілепокладання;
2. усвідомлення та закріплення алгоритмів досягнення цілей;
3. набуто досвід внутрішньо мотивованої поведінки та досягнення цілей;
4. підвищення рівня мотивації досягнення і зниження рівня мотивації уникнення невдачі.

У програмі передбачено три ключових блоки (сети):

1. «Думай успішно», передбачає формування когнітивного аспекту мотивації досягнення: включає в себе формування уявлення про контроль над результатами власної діяльності, формування прагнення до самостійності та відповідальності;

2. «Почувайся успішно» - емоційний фактор мотивації досягнення: формування позитивного досвіду переживання почуття успіху та задоволення від зусиль спрямованих на досягнення цілі;

3. «Дій успішно» включає в себе поведінковий компонент мотивації досягнення, передбачає правильний вибір оптимального рівня складності задачі, навчання способам поведінки типовим для людей з високою мотивацією досягнення, засвоєння стратегії переборення труднощів.

Ризики можливі при проведенні тренінгу:

- 1. зсуви часових рамок та недостатність часу на виконання вправ;
- 2. невідповідність змісту тренінгу очікуванням учасників.
- 3. виникнення опору тренінговій роботі.

Методи: інтерактивні лекції, ділові ігри, практикуми, дискусії, мозковий штурм, фасилітація та рефлексія, застосування роздаткових матеріалів - робочого зошиту.

Організаційно-технологічна конструкція програми передбачає формування двох робочих площинах, які розвиваються паралельно одна одні: загальногрупова робота та взаємодія в підгрупах. Передбачається синхронне відпрацювання основних вмінь та навичок в форматі, презентація напрацювань, отримання зворотного зв'язку, узагальнення та вироблення спільних результатів – в форматі загальної групи.

Організаційно-технічні вимоги до приміщень. Доцільним є використання трьох окремих приміщень: два з яких для синхронної паралельної роботи підгруп, одне для спільної роботи підгруп. Приміщення (не менше 35-40 кв.м) із меблями, які можна трансформувати (стільці до 40, столи - 5), фліп-чартами (або вайт-борд) із маркерами, проектор з екраном (окремий стіл-підставка для проектору), окреме спільне приміщення для кава-пауз.

Таблиця 3.23

1 день		2 день	
10.00 – 12.00	Сесія 1	10.00 – 11.45	Сесія 7
12.00 – 12.15	Перерва	11.45 – 12.00	Перерва
12.15 – 13.30	Сесія 2	12.00 – 13.30	Сесія 8
13.30 – 14.30	Обід	13.30 – 14.30	Обід
14.30 – 16.00	Сесія 3	14.30 – 16.00	Сесія 9

Продовження таблиці 3.23

16.00 – 16.15	Перерва	16.00 – 16.15	Перерва
16.15 – 17.45	Сесія 4	16.15 – 17.45	Сесія 10
17.45 – 18.00	Перерва	17.45 – 18.00	Перерва
18.00 – 19.30	Сесія 5	18.00 – 19.30	Сесія 11
19.30 – 20.30	Вечеря	19.30 – 20.30	Вечеря
20.30 – 21.30	Сесія 6 (рефлексія)	20.30 – 21.30	Сесія 12 (підведення підсумків)

Організаційні вимоги: безперервне перебування учасників у місці проведення для забезпечення «занурення» учасників у тренінговий процес, 6 кава-пауз (перерв) та 2 обіди.

З метою кращого розуміння навчальних потреб та адаптації тренінгової програми відповідно до запиту конкретної групи учасникам пропонується попередньо заповнити анкету (див. Додаток З).

Технологічна карта тренінгу винесена в Додаток И.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

В ході реалізації емпіричної складової наукового дослідження детермінант мотивації до успіху за допомогою обраного методичного інструментарію було виявлено наступні результати щодо рівні сформованості компонент (рис. 2.1) визначених в другому розділі, котрі виступають як детермінанти мотивації досягнення:

1. компетентнісний рівень, досліджений за допомогою методу експертного прогнозування продемонстрував, що працівники відділу роздрібної торгівлі ТОВ «Сав-Дістрібьюшн» характеризуються високим рівнем відповідальності, пунктуальності, дисциплінованості, організованості, самостійності, комунікабельності, ініціативності, емоційно стійкі та вимогливі; володіють наступними професійними компетенціями: профільна освіта та кваліфікація як професійний рівень навченості робітника, наявність необхідних ЗУМ для виконання довіреного виду роботи; основними мотивами влаштування на роботу виступили перспектива кар'єрного зростання, висока заробітна плата та престиж організації, зручний режим та місцезнаходження офісу; основним мотивом звільнення - незадоволеність заробітною платою;

2. когнітивний компонент вивчався за методикою дослідження емоційного інтелекту (Н. Холла). Відповідно до показників інтегративного рівня, що включив в себе шкали «Емоційна обізнаність», «Керування власними емоціями», «Самотивація», «Емпатія», «Керування емоціями інших людей» 59% працівників відділу роздрібної торгівлі продемонстрували володіння EQ на середньому рівні, 27% - на низькому та лише 14% на високому;

3. типологічний компонент, досліджений за допомогою методики аналізу ціннісних орієнтацій (М.Рокіча) дозволив побудувати ієрархічну структуру смисложиттєвих орієнтирів, що включило в себе наступні структурні доміанти

ціннісно-мотиваційної сфери: практично спрямовані та конкретизовані цілі-цінності відповідно до двох основних змістовних блоків – професійної самореалізації та сімейно-побутового благополуччя; інструментальних цілей-засобів проявляються у формі цінностей діла (діяльності) та морально-етичних цінностей;

4. згідно з дослідженням мотиваційного компоненту досліджувані продемонстрували чітку мотивацію на досягнення успіху виключаючи мотиви уникання.

Метод факторного аналізу головних компонент, дозволив виділити кореляційні коефіцієнти між змінними та факторами котрі прямим чином детермінують розвиток мотиву на досягнення успіху, таким чином визначивши чотирьох факторну модель: «Самоконтроль», «Саморозуміння», «Саморозвиток» та «Самодостатність».

Згідно з результатами дослідження, розроблено програму соціально-психологічного тренінгу «Успіх-це легко» та методичних рекомендацій щодо її застосування.

ВИСНОВКИ

У першому розділі «Теоретично-методичний аналіз проблеми детермінант мотивації досягнення успіху в працівників торговельних організацій» здійснено теоретико-методичний аналіз наукових підходів щодо формування мотивації працівників на досягнення успіху: визначено складові успіху та чинники визнання успішності діяльності, основні закономірності мотивації досягнення та особистісні характеристики, що забезпечують силу мотивації, розглянуто особливості мотивації досягання в контексті трудової діяльності.

У другому розділі «Організаційні засади та характеристика емпіричного дослідження» обґрунтовано методичний інструментарій та організаційні засади емпіричного дослідження особливостей мотивації успіху працівників торговельної організації. На підставі теоретичного аналізу розроблено концептуальну модель дослідження. Обґрунтовано комплекс методів та методик дослідження мотивації досягнення, що включило в себе аналіз чотирьох компонентів мотиваційної сфери працівника: мотиваційний, когнітивний, типологічний та компетентнісний. Сформовано експертну групу та розроблено концептуальну модель дослідження мотиваційної сфери працівників торгівлі. Визначено типові для працівників даної торговельної організації професійно-ділові якості (ПДЯ) та компоненти мотивації до досягнення.

У третьому розділі «Результати емпіричного дослідження формування професійного спілкування юристів в умовах закладів вищої освіти» емпірично досліджено мотивацію досягнення працівника торгівлі, в результаті кількісного і якісного аналізу результатів зроблено висновок про типові для працівників торговельної сфери детермінанти мотивації на успіх. За результатами математичної обробки даних (факторний аналіз) сформовано чотири основних фактори що

забезпечують спрямованість мотивації досягнення: 1. «Самоконтроль», 2. «Саморозуміння», 3. «Саморозвиток», 4. «Самодостатність». Розроблено авторську тренінгову програму «Успіх – це легко» та методичні рекомендації до неї з метою формування у працівників мотиваційної тенденції на досягнення успіху.

Перспектива подальшого дослідження полягає у встановленні кореляційного зв'язку між гендерним та віковим аспектами мотивації досягнення.

Список використаних джерел

1. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект как феномен современной психологии: монография / И.Н. Андреева. - Новополюцк: ПГУ, 2011. - 388 с.
2. Арндачук И. В. Роль мотивации деятельности в становлении профессионализма личности / Ирина Васильевна Арндачук. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития. – 2010. – №3. – С. 31–37.
3. Артюшенко О. Ф. Мотив досягнення та теоретичне обґрунтування його структурних компонентів / О. Ф. Артюшенко, Д. Л. Нечипоренко // Слобожанський науково-спортивний вісник. - 2013. - № 5. - С. 25–28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv_2013_5_6
4. Варданян И. С. Исследование системы управления мотивацией персонала / И. С. Варданян // Управление персоналом. – 2005. – № 15. – С. 58–62.
5. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М., 1990. – 212 с.
6. Глуханюк Н.С. Практикум по психодиагностике: учеб. пособие - 2-е изд., переруб. и доп. -М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2005. - 216с.
7. Горбунова В.В. Експериментальна психологія в схемах і таблицях: Навчальний посібник. — К.: «ВД «Професіонал», 2007. — 208 с.
8. Гордеева Т. О. Психология мотивации достижения. / Т. О. Гордеева — М.: Смысл, 2006. — 336с.
9. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія //Вінниця: ВНТУ. – 2010. – Т. 171.
10. Дзьон І. Гендерна специфіка формування мотивації досягнення у сучасної молоді / І. Дзьон // Збірник наукових праць: психологія. - 2016. - Вип. 21. - С. 35-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpsfp_2016_21_7

11. Занюк С. Психология мотивации Киев: Ника-Центр: Эльга-Н, 2001. — 352 с.
12. Захарко О. Внутрішня мотивація як психологічний феномен / О. Захарко // Соціогуманітарні проблеми людини. - 2008. - № 3. - С. 143-150. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spl_2008_3_19
13. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.
14. Карамушка Л. М. Психология управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
15. Климчук В. Тренинг внутренней мотивации. – СПб.: Речь, 2005. – 76 с.
16. Козляковський П.А. Загальна психологія Навч. посібник. — Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2004. — 240 с.
17. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003
18. Куртов А. І. и др. Експертні оцінки. Метод Делфі як технологія прийняття управлінських рішень //Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. – 2017. – №. 1. – С. 118-122.
19. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 482 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
20. Макаренко С. С. Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя / С. С. Макаренко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2013. - Вип. 1. - С. 314-323. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2013_1_36
21. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: 2007. - 672 с.
22. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія //Психологія. — 2004. — С. 272.
23. Максименко С.Д., Носенко Е.Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус); Навч. посіб. — К.: МАУП, 2002. — 128 с.

24. Мещеряков Б., Зинченко В. Большой психологический словарь / Сост. И общ. Ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко . — СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. — 672 с.
25. Міронова Ю. В., Грабовецький Б. Є. Використання методу колективних експертних оцінок «Дельфі» для вибору оптимального показника оцінки ефективності використання робочої сили. — 2009.
26. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / коллектив авторов.— М.:КНОРУС; Астрахань: АГУ, ИД«Астраханский универси-тет»,2016.— 160с.
27. Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.
28. Професійна мотивація менеджерів виробничого підприємства / Т. П. Чернявська // Пізнавальний та перетворювальний потенціал історичної психології як науки : IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 2 лют. - 2 берез. 2017 р.). — Одеса : ОНУ, 2017. — С. 173–174
29. Прядко. Н.О Мотивація досягнення як детермінанта успіху в професійній діяльності особистості / Н. О. Прядко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. - 2015. - Вип. 127. - С. 177-180.].
30. Психологические тесты / Под ред. А.А. Карелина: В 2 т. — П86 М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999.—Т. 1.—312с.: ил.
31. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты Учебное пособие / Под ред. Д.Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. — 672 с.
32. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования, практикум. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. – 255с.
33. Решміділова С. Л. Психологічні аспекти торговельного обслуговування. — 2014.
34. Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.

35. Сойчук Р. Л. Мотивація Діяльності Особистості На Досягнення Успіху // Проблеми сучасного педагогічного освіти. – 2014. – №. 46-5. – С. 171-179.
36. Сорокіна М. В. Менеджмент в торгівлі: Учеб. посіб. – СПб.: Видавничий дім «Бізнес-преса», 2004. – 480 с.
37. Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 280 с.
38. Столяренко О.Б. Психологія особистості К.: Центр навчальної літератури, 2012. — 280 с.
39. Тапалова О. Б. Мотивація досягнення: феномен, дослідження, проблеми / О. Б. Тапалова // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. - 2014. - № 4. - С. 158-164. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2014_4_23
40. Ткаченко М. В. Формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців ресторанного господарства у професійно-технічних навчальних закладах : дис. – Інститут професійно-технічної освіти, 2018.
41. Хекхаузен Х. Психологія мотивації досягнення / Х. Хекхаузен — Санкт-Петербург: Речь, 2001. - 256с.
42. Цимбалюк І. Психологія торгівлі Навчальний посібник. — К.: Професіонал, 2006. — 368 с.
43. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю.М. Швалб, О.В. Данчева. – Київ: Лібра, 1998. – 270 с.

